TẠM BIỆT CÀ RỐT VÀ CÂY GẬY

CARROTS AND STICKS DON'T WORK

Nghệ thuật xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo mô hình RESPECT

Nghiên cứu mới nhất về những điều thực sự giúp mọi người tiến xa trong công việc



TS. PAUL L. MARCIANO

Nguyễn Minh Thiên Kim *dịch*


alphabooks


NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Dành tặng cho người mà tôi lựa chọn mỗi ngày.

Karen

LỜI CA NGỢI DÀNH CHO TẠM BIỆT CÀ RỐT VÀ CÂY GẬY

“Tạm biệt cà rốt và cây gậy là cuốn sách uyên thâm về sức mạnh của sự tôn trọng. Trong thế giới ngày nay, khi đạo đức và sự quan tâm không còn được xem trọng, TS. Marciano đã viết nên một cương lĩnh cho tất cả những gì chúng ta cần ghi nhớ: Trách nhiệm cá nhân để giành được sự tôn trọng.”

- Jane Boucher, *Tác giả cuốn How to love the job you hate*

“Cuốn sách mới của TS. Marciano đã dẫn chứng rất nhiều nghiên cứu thú vị và thích đáng, truyền cảm hứng cho các nhà lãnh đạo hiện tại và tương lai một cái nhìn mới và một lộ trình để đội ngũ của họ làm nên chuyện!”

- Tony Hurst, *Quản lý Hoạt động Dịch vụ Honeywell International*

“TS. Marciano đi thẳng vào trọng tâm của tinh thần lãnh đạo chân chính. Nhiều nhà lãnh đạo có thể đạt được những kết quả ngắn hạn thông qua các mô hình khen thưởng và trừng phạt truyền thống. Nhưng kết quả và tác động bền vững thực sự chỉ đến từ việc xây dựng sự tôn trọng.”

- Garrett Ingram, *AVP Quản lý Thị trường Chiến lược Novo Nordisk Inc*

“Tuyệt vời! Một cẩm nang xuất sắc, góp phần giúp cho các nhà quản lý lẫn những cá nhân đóng góp hiểu được sự gắn kết nhân viên là gì và tại sao điều đó lại quan trọng để cá nhân và tổ chức phát triển.”

- Michael Stallard, *Tác giả cuốn Fired up or burned out*

“Hơn 30 năm làm việc trong ngành nhân sự, tôi chưa từng thấy bất cứ cuốn sách nào viết về đề tài này mà tôi yêu cầu các quản lý cấp

dưới của mình phải đọc… Và giờ đây, tôi đã tìm thấy cuốn sách đó.”

- Clinton Wingrove, *Phó Chủ tịch kiêm Trưởng ban Tư vấn Pilat HR Solutions*

“Nếu cuốn sách này được viết từ 20 năm trước, có thể tôi đã tránh được rất nhiều sai lầm lúc đó.”

- Mark Straley, *Chủ tịch Hãng Ortho Clinical Diagnostics, Tập đoàn Johnson & Johnson*

“Tạm biệt cà rốt và cây gậy mang đến vốn hiểu biết rõ ràng cho các nhà lãnh đạo bằng cách cung cấp những phương pháp rất hữu ích, cho phép các nhà quản lý nhân sự kết nối với lực lượng lao động phát triển mạnh mẽ ngày nay. Là một người có thâm niên hơn 30 năm công tác trong ngành quản lý nhân sự và từng sử dụng nhiều cuộc khảo sát gắn kết để xác định mức độ hài lòng của nhân viên, tôi có thể khẳng định rằng Tạm biệt cà rốt và cây gậy của TS. Marciano là một cuốn sách nhập môn tuyệt vời cho tất cả những ai muốn lãnh đạo con người trong thế giới hiện nay.”

- Diane Piraino-Koury, *Chủ sở hữu kiêm Người điều hành Nhà hàng McDonald’s*

“Tôi đang lên kế hoạch cho tất cả cán bộ quản lý của tôi đọc Tạm biệt cà rốt và cây gậy. Trong đó, mô hình RESPECT là một phương thức dễ áp dụng với rất nhiều ví dụ cụ thể. Cá nhân tôi đang định áp dụng nó cả trong lẫn ngoài công việc!”

- Jack Lally, *Giám đốc Cấp cao FedEx*

“Cuối cùng chúng ta cũng đã có một cuốn sách truyền tải được tầm quan trọng của việc khích lệ nhân viên. Mô hình RESPECT đã cho tất cả chúng ta thấy rằng khi nhân viên được đối xử tôn trọng, họ sẽ có sự gắn kết cao và làm việc tích cực hơn để đạt được các mục tiêu của tổ chức.”

- Arnold Endick, *Cựu Chuyên gia Phân tích Môi trường Làm việc Bưu tín Hoa Kỳ*

“TS. Marciano khuyến khích chúng ta nhìn vào thực tế đầy thách thức hôm nay thông qua một lăng kính mới và chúng ta sẽ có cái nhìn rộng mở hơn về mọi vấn đề.”

- Eva G. Carmichael, *Tư vấn Nội bộ Tòa án Tối cao New Jersey*

“Tạm biệt cà rốt và cây gậy là một cẩm nang thực tế và nhắc nhở chúng ta nên cư xử như thế nào trong cuộc sống cá nhân lẫn công việc. Tôi nghĩ đây là một cuốn sách phải đọc và là tài liệu tham khảo cho bất kỳ ai đã và đang muốn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi.”

- Dave Hickey, *Giám đốc Điều hành Lumeta Corporation*

“Tôi chỉ vừa mới đọc xong chữ R trong RESPECT và nóng lòng muốn quay lại văn phòng để thử nghiệm những ý tưởng mà cuốn sách này đề xuất. Đây là cuốn sách cần phải đọc với bất kỳ người quản lý hay chủ doanh nghiệp nào đã và đang đau đầu với vấn đề năng suất lao động của nhân viên.”

- Michael Caldwell, *Đồng sáng lập kiêm Chủ tịch GigMasters.com, Inc*

“TS. Marciano đưa ra những lời khuyên tuyệt vời về những gì hiệu quả và không hiệu quả để có được sự gắn kết và nỗ lực tối đa của nhân viên.”

- Christopher Rice, *Chủ tịch kiêm CEO Blessing White, Inc.*

“Tạm biệt cà rốt và cây gậy là một cuốn sách dễ đọc và dễ áp dụng trong việc xây dựng sự tôn trọng và chân giá trị trong cuộc sống lẫn công việc hằng ngày.”

- Ron Golumbeck, *Phó Chủ tịch kiêm Giám đốc Nhân sự ITT Industrial Process*

“Tạm biệt cà rốt và cây gậy là một cuốn sách đáng đọc đối với các tổ chức lớn nhỏ, các giám đốc điều hành, các quản lý cấp trung[1]*, các cán bộ quản lý và các chuyên gia nhân sự. Cách tiếp cận hợp tình hợp lý của TS. Marciano rất hấp dẫn trong nền kinh tế ngày nay, khi không có gì quan trọng hơn việc khai thác lòng trung thành, nỗ lực và cam kết của lực lượng lao động thông qua sự tôn trọng.”*

- Catharine Newberry, *Cựu Giám đốc Chiến lược Con người The Medicines Company*

“Đây là một cuốn sách phù hợp và hữu ích cho công tác quản lý nhân sự trong các tổ chức ở mọi quy mô. Mô hình RESPECT là một công cụ thân thiện và linh hoạt nhằm xây dựng một môi trường làm việc tốt

hơn cho nhân viên và cán bộ quản lý để đem đến kết quả tốt hơn cho tổ chức.”

- Jose S. Azcona, *Chủ tịch Alianza Inmobiliaria*

“Tạm biệt cà rốt và cây gậy là một viên kim cương trong dòng sách về tinh thần lãnh đạo. Những nghiên cứu và hiểu biết của TS. Marciano không chỉ biến đổi cách nghĩ của chúng ta về sự gắn kết của nhân viên mà còn mở ra một buổi bình minh mới cho các doanh nghiệp, nơi sự tôn trọng được đặt lên vị trí hàng đầu của tất cả mọi tuyên bố giá trị.”

- Daniel Rehal, *Chủ tịch Vision2Voice, Inc.*

“Trong Tạm biệt cà rốt và cây gậy, TS. Marciano đã kết hợp sự lãnh đạo thực tế và kinh nghiệm tư vấn với một nền tảng kiến thức rộng lớn thông qua quá trình giảng dạy và nghiên cứu của ông để giúp các chủ doanh nghiệp kiến tạo và duy trì một lực lượng lao động sản xuất trong thế kỷ XXI.”

- Carl Sorensen, *Phó Chủ tịch Nhân sự Đại học Richmond*

“Mô hình RESPECT của TS. Marciano là chương trình nhân sự hay nhất tôi từng biết. Đó là cách tiếp cận từng bước trong việc tạo ra đội ngũ nhân viên gắn kết bởi họ chính là tài sản quý giá nhất đối với mọi tổ chức và người sử dụng lao động.”

- Carl Resnick, *Chủ doanh nghiệp Flemington Department Store*

LỜI MỞ ĐẦU

Hơn 20 năm qua, tôi đã dành trọn cuộc đời mình để giúp các nhà lãnh đạo nâng cao nguồn nhân lực trong tổ chức của họ. Trong khoảng thời gian này, tôi đã nhận ra rằng các mối quan hệ, dù trên phương diện cá nhân hay công việc chuyên môn, đều chỉ hiệu quả khi giữa hai bên có sự tôn trọng lẫn nhau. Hiểu được khái niệm này và được hỗ trợ từ những nghiên cứu của riêng tôi cũng như các nghiên cứu trên khắp thế giới, tôi đã phát triển mô hình RESPECT để giúp các tổ chức xây dựng văn hóa tôn trọng cùng lực lượng lao động gắn kết cao với tổ chức. Mô hình này đã được nhiều tổ chức, bao gồm các công ty sản xuất, cơ sở y tế, doanh nghiệp buôn bán, công ty dược phẩm, công ty tư vấn, trường học và các cơ quan chính phủ có quy mô từ 20 đến 600 nghìn nhân viên hưởng ứng và đưa vào áp dụng trong tổ chức của họ. Sự áp dụng nhiệt tình và sự thành công của mô hình này là do tính đơn giản, sức mạnh, hiệu quả và sự ưa chuộng rộng khắp của nó. Mô hình hiệu quả là nhờ một mong ước mà loài người chúng ta đều khao khát: sự tôn trọng.

Ai sẽ hưởng lợi từ cuốn sách này?

Cuốn sách này dành cho các lãnh đạo luôn muốn gắn kết trái tim và khối óc của nhân viên. Các ví dụ và chiến lược cụ thể trong Tạm biệt cà rốt và cây gậy sẽ giúp các nhà quản lý, các cán bộ quản lý, lãnh đạo nhóm, các giám đốc điều hành, chủ doanh nghiệp nhỏ và các chuyên gia nhân sự gia tăng nguồn lực con người cho tổ chức họ. Cho dù bạn là quản lý của một thương hiệu mới hay đang là giám đốc điều hành của một công ty trong danh sách Fortune 500[2] thì mô hình RESPECT vẫn sẽ gia tăng hiệu quả lãnh đạo và năng suất cho nhân viên của bạn.

Bạn sẽ học được gì?

Khi đọc cuốn sách này, bạn sẽ tìm hiểu về những điều cơ bản để tạo nên một lực lượng lao động gắn kết, cụ thể là:

1. Tại sao các chương trình khen thưởng và công nhận truyền thống lại thất bại?

2. Sự khác biệt giữa gắn kết và động lực;

3. Tại sao việc gia tăng sự gắn kết của nhân viên lại tác động trực tiếp đến việc kinh doanh của công ty?

4. Tại sao hầu hết các phương pháp gia tăng sự gắn kết đều dựa trên những nghiên cứu không vững chắc?

5. Làm thế nào đo lường sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức của bạn?

6. Mối liên hệ giữa sự tôn trọng và gắn kết;

Mô hình RESPECT:

- Sức mạnh của một "triết lý hành động";

- Bảy yếu tố của RESPECT;

- Hiệu quả lãnh đạo hiện tại của bạn khi áp dụng mô hình RESPECT;

- Ví dụ cụ thể của RESPECT trong hành động;

- Những chiến lược có sẵn và những biện pháp tốt nhất để nuôi dưỡng một văn hóa RESPECT.

Bằng cách đọc và áp dụng các nguyên tắc, chiến lược trong cuốn sách này, bạn sẽ gia tăng đáng kể sự gắn kết, lòng trung thành và nỗ lực của nhân viên. Các nhân viên và tổ chức của bạn sẽ phát triển mạnh theo cách mà bạn thậm chí không thể tưởng tượng được. Hãy để mô hình RESPECT giúp bạn những điều mà nó đã làm cho rất nhiều người khác – giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo được kính trọng mà người khác luôn muốn đi theo.

LỜI GIỚI THIỆU VÀ CÂU CHUYỆN BẮT ĐẦU

Trong cuộc sống của chúng ta, đôi khi một quyết định khủng khiếp hóa ra lại trở thành kinh nghiệm học tập quý giá – "trong cái rủi lại có cái may". Khi mới bắt đầu sự nghiệp, tôi từng đảm nhiệm vai trò giám đốc nghiên cứu tại một công ty tư vấn nhỏ trong ba tháng. Chính trải nghiệm ngắn ngủi này đã giúp tôi định hình sâu sắc hiểu biết về động lực và sự gắn kết của nhân viên và là kiến thức để tôi tạo nên mô hình RESPECT sau này, mặc dù lúc đó tôi không hề nhận ra. Tôi muốn chia sẻ một số kinh nghiệm với hy vọng điều đó sẽ làm bật lên vai trò quan trọng của sự tôn trọng trong việc duy trì sự gắn kết của nhân viên.

Người cuối cùng ngồi đó

Cũng giống như bất cứ ai, tôi đã cảm thấy rất phấn khích cùng với một chút lo lắng trong ngày đầu tiên đi làm. Tôi đến sớm 45 phút và phải đứng đợi ngoài văn phòng vì chưa có người mở cửa. 45 phút sau, Sherry, nhân viên lễ tân của công ty mới đến và mở cửa cho tôi vào. Cô ấy hỏi tôi có lịch họp với ai không. Có vẻ như tôi đã không tạo được ấn tượng gì với cô ấy vì cách đó hai tuần, chủ công ty là bà Mary và ông John đã giới thiệu với mọi người rằng tôi là giám đốc nghiên cứu mới. Tôi tự hào tuyên bố với Sherry: "Tôi làm việc ở đây!" rồi giới thiệu lại bản thân mình. Cô trả lời: "À, thì ra anh là người mới", sau đó bình thản treo áo khoác, uống cà phê và bắt đầu chơi giải ô chữ ngay bàn làm việc.

Tôi đinh ninh rằng chỉ lát nữa thôi là Mary hay John sẽ có mặt để đưa tôi dạo quanh văn phòng, giới thiệu tôi với các nhân viên và thảo luận đầy đủ hơn về các mục tiêu và mong đợi cụ thể của họ. Tôi cứ ngồi đợi trên chiếc ghế đối diện bàn tiếp tân của Sherry,

không biết phải làm gì và cũng không nhận được một chỉ đạo hay hỗ trợ nào từ cô ấy. Cuối cùng, sau 30 phút, tôi hỏi cô ấy có biết khi nào Mary hay John sẽ đến không. Cô ấy đáp: "Ồ, hôm nay họ không đến!" Sao cơ? Lẽ nào tôi lại tiếp tục phá hỏng ngày làm việc đầu tiên của mình. Với một chút bối rối xen lẫn sự xấu hổ, tôi mặc áo khoác vào và chuẩn bị rời văn phòng thì chuông điện thoại reo. Sherry đưa ống nghe cho tôi – đó là John. Ông xin lỗi vì phải dự một cuộc họp khẩn cấp và cam đoan với tôi rằng Sherry sẽ lo liệu cho tôi chu đáo. Tôi đưa điện thoại lại cho Sherry. Cô ấy cầm ống nghe, gật gật đầu rồi gác máy. Cô cầm một chiếc phong bì lớn trên bàn và đưa cho tôi: "Anh điền thông tin vào mẫu hồ sơ nhân viên mới này."

Vì nghĩ rằng nếu có một mặt phẳng để ghi thì sẽ tốt hơn, nên tôi hỏi Sherry có chiếc bàn nào trống không. Cô đưa tôi đến một cái bàn trong góc và nói: "Anh chàng cuối cùng đã ngồi ở đó." Bên trái chiếc bàn là một vài chậu cây cảnh héo rũ và TJ, người bạn cùng phòng mới của tôi. Anh ta nồng nhiệt giới thiệu bản thân mình và chào đón tôi đến công ty. Sau đó, anh ta đề nghị đưa tôi đi xung quanh và giới thiệu tôi với mọi người. Giờ thì có vẻ khá hơn rồi đấy! Khi chúng tôi dạo một vòng quanh văn phòng, những đồng nghiệp mới của tôi có vẻ như đang mải mê với các hoạt động khác nhau, như bàn luận về thể thao, cổ phiếu, lướt web và chơi xếp bài trực tuyến trên máy tính. Chỉ có người duy nhất có vẻ như đang làm việc là cô sinh viên thực tập Elaine.

Lát sau, tôi quay về bàn làm việc và hoàn thành các mẫu khai. Tôi đưa nó lại cho Sherry và hỏi xem John có bảo tôi nên làm gì tiếp theo không. Cô ấy bảo không. Vì vậy, tôi hỏi TJ có cần tôi giúp gì không. Anh mỉm cười và nói không. Khi đi quanh văn phòng hỏi mọi người xem có cần giúp gì không, tôi cũng nhận được nhiều ánh mắt ngơ ngác và những cái lắc đầu từ chối. Tôi về chỗ ngồi và tự nhủ: "Mình được đưa vào bộ phim hoạt hình Dilbert[3] hay sao vậy?"

Không muốn ngồi mãi một chỗ, tôi tìm một số dụng cụ vệ sinh và bắt đầu lau chùi bàn ghế và các kệ sách với quyết tâm làm việc gì đó có ích. Rồi tôi ngắt bỏ những chiếc lá héo trên cây, tưới nước và dời chúng đến gần một cửa sổ đầy nắng. Xong xuôi, tôi nhìn đồng

hồ và cảm thấy chán nản: “Mới 10 giờ 30 thôi à? Mình phải làm gì cho hết ngày đây?” Tôi nhớ trên bàn có vài hộp bút chì nên lấy chúng ra chuốt. Sau khi chuốt xong, tôi cẩn thận bỏ vào hộp rồi đặt lại lên bàn. Đó là một trong những trải nghiệm hiệu quả nhất và thỏa mãn nhất của tôi khi làm việc tại đây.

TJ theo dõi tôi “làm việc” trong lúc đang nói chuyện với bạn gái qua điện thoại. Khi anh cúp máy, tôi bảo anh ta rằng tôi chán quá. Anh ta đề nghị tôi nên tự học để làm quen. Thương hại tôi, TJ đưa một xấp tài liệu và bảo: “Anh có thể đọc các báo cáo này để tìm lỗi chính tả nếu anh muốn.” Sau đó, anh ta với lấy cái áo khoác và nói rằng phải chạy ra ngoài. “Chạy” có vẻ là một ý tưởng tốt.

Gần cuối giờ trưa, Sherry đến phòng làm việc của tôi. Cô ấy nói muốn cho tôi xem một thứ. Cô đưa tôi đến cửa trước, chỉ vào một tấm bảng từ nhỏ ghi tên của tất cả mọi người ở bên trái với hai cột “Vào” và “Ra”. Tên tôi được thêm vào dưới cùng danh sách và có một vòng tròn nam châm nhỏ cho thấy tôi đang “Vào”. Vòng tròn của tất cả những người khác là “Ra”. Mặc dù tôi quả thực có mang theo bữa trưa, nhưng tôi không được di chuyển vòng tròn từ “Vào” sang “Ra”. Sherry giải thích là mọi người phải thay phiên trực điện thoại trong thời gian cô nghỉ trưa và lúc đó tôi là người duy nhất còn đang “Vào”, nên hôm nay tôi phải nhận trách nhiệm này. Nói xong, cô ấy mặc áo khoác và bước ra ngoài.

Tôi ngồi cầu nguyện cho điện thoại đừng reo. Mary gọi đầu tiên. Chúng tôi nói chuyện trong một phút, sau đó bà ấy yêu cầu tôi chuyển đường dây qua hộp thư thoại của TJ. Tất nhiên, tôi không biết làm việc đó như thế nào cả và gác máy. Tôi cũng không biết phải giúp gì khi có một khách hàng gọi đến yêu cầu xếp lịch đánh giá nhân viên của ông ấy. “Vâng”, tôi bảo ông ta: “Tôi là nhân viên mới.” Sau đó, tôi xin lỗi rồi lại gác máy. Tôi tiếp tục ngồi đó và bắt đầu nghĩ có phải mình đã quyết định sai lầm hay không. Tôi trải qua sáu năm học tập tại Đại học Yale và bây giờ ngồi đây trực điện thoại. Tôi đã tốt nghiệp một trong những ngôi trường uy tín nhất nước Mỹ và giờ ngồi đây chuốt bút chì. Tôi cảm thấy buồn nôn và bắt đầu nghĩ đến chuyện ra khỏi nơi này mà không một lời từ biệt. Dĩ nhiên, trước đó chắc chắn tôi sẽ đẩy vòng tròn nam châm của tôi sang cột “Ra”.

Giờ làm việc buổi chiều ngày hôm đó càng nặng nề hơn. Bốn tiếng làm việc trôi qua chậm hơn bất cứ bốn giờ đồng hồ nào trong cuộc đời tôi. Tôi ngồi tại bàn làm việc và nghĩ về nhân vật George trong một tập phim Seinfeld[4]. George cũng tìm được một công việc mới nhưng không được giao bất cứ việc gì để làm, nên suốt cả ngày hôm đó anh ta chỉ ngồi chuốt bút chì rồi ném chúng như những chiếc phi tiêu lên trần nhà xơ ép. Tôi bắt đầu nghiêm túc nghĩ rằng sẽ không ai để ý đến mình. Tôi nhìn những cái cây đang chết héo và nhận ra đây không phải là môi trường để cây cối lẫn con người có thể phát triển được. Đúng 5 giờ chiều, tôi đẩy vòng tròn của tôi sang cột “Ra” và về nhà. Tối hôm đó, tôi chỉ ngủ được rất ít vì cứ mải suy nghĩ “Mình nên làm gì?” và “Chắc chắn mọi việc sẽ trở nên tốt hơn sau khi mình gặp John.”

Ngày hôm sau, tôi là người đầu tiên có mặt tại công ty vào lúc 8 giờ 30 phút và tiếp tục đứng chờ Sherry đến mở khóa vào lúc đồng hồ chỉ 8 giờ 59 phút. Khi nhìn thấy tôi, cô có vẻ ngạc nhiên và nói: “Anh đã trở lại.” Tôi nhận thấy có vẻ như lời khen tặng đó vượt quá những gì tôi đáng được nhận. Tôi đánh dấu “Vào” trên bảng từ.

Việc đầu tiên của tôi trong buổi sáng là thăm mấy chậu cây và mọi người trong văn phòng. Mấy chậu cây có vẻ như giàu sức sống hơn so với ngày hôm qua. Nhưng các đồng nghiệp của tôi thì vẫn như vậy. Vì có mang theo máy tính xách tay, nên tôi mở máy tính để trả lời email và đọc tin tức. Khi John “Vào” lúc 10 giờ 30, tôi cảm thấy nhẹ nhõm kỳ lạ. Ông chào đón tôi rất nhiệt tình và chúc mừng tôi đã tìm được bàn làm việc. Tôi giật mình khi nhận ra các tiêu chuẩn ở đây thậm chí còn thấp hơn tôi tưởng. Ông bảo tôi rằng ông có một ý tưởng tuyệt vời và sẽ dẫn tôi đi mua sắm văn phòng phẩm cho bàn làm việc. Tôi quả quyết với ông là tôi có rất nhiều bút chì đã được chuốt nhọn.

Một giờ sau, chúng tôi quay lại và mang theo vài túi dụng cụ – tôi biết chắc tất cả đều có sẵn trong kho. John đề nghị tôi sắp xếp bàn làm việc rồi đi gặp ông ấy. Tôi nôn nóng muốn thực sự bắt tay vào công việc đến mức để nguyên các thứ trong túi rồi nhét vào ngăn bàn. Năm phút sau, tôi đứng trước cửa phòng làm việc của John. Lúc này, ông đang nói chuyện qua điện thoại với một ai đó nhưng

ra hiệu cho tôi bước vào và ngồi xuống. Tôi ngồi và chờ đợi. Tôi cầm một cuốn sách trên bàn cà phê của ông và bắt đầu đọc. Ông liên tục đưa ngón tay ra dấu: “Một phút nữa thôi.” 30 phút sau, ông kết thúc cuộc gọi và nói: “Đến giờ ăn trưa rồi. Đi nào, tôi mời anh nhé!” Tôi mỉm cười với Sherry khi bước ngang tấm bảng và đánh dấu “Ra” ngay tên của mình.

Trong bữa trưa, tôi có đủ thời gian để chuyển đề tài từ đội bóng rổ đại học sang một số định hướng liên quan đến “công việc” của tôi. (Hóa ra đó là cuộc nói chuyện tập trung nhất và nhiều thông tin nhất trong nhiệm kỳ ngắn của tôi ở đây). Trách nhiệm đầu tiên và quan trọng nhất của tôi là kiểm tra các công cụ đánh giá, sản phẩm kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp. Nó được quảng cáo là một công cụ đánh giá hành vi cá nhân có thể dự đoán hiệu suất làm việc của nhân viên và đang được nhiều công ty trong danh sách Fortune 500 sử dụng cho mục đích tuyển dụng, thăng chức và thay người.

Mary và John mua công cụ này cách đây vài năm từ một nhà tâm lý học. Mặc dù nhà tâm lý này không hề cung cấp cho họ một tài liệu hướng dẫn nào, nhưng ông ta vẫn cam đoan nó là một công cụ đúng đắn và đáng tin cậy. Tôi kiểm tra thử rồi đọc báo cáo do máy tính “xuất” ra (computer-generated report) và ngay lập tức cảm thấy đó là một công cụ rất tệ. Với các dữ liệu thô của hàng nghìn báo cáo đã hoàn thành, tôi không mất nhiều thời gian để xác nhận nghi ngờ của mình. Công cụ này thất bại ngay từ những phép kiểm tra cơ bản nhất về độ tin cậy và tính xác thực. Trên thực tế, một số thang đo và cách thức nó sử dụng không có chút ý nghĩa nào cả. Nếu tôi vẫn còn dạy môn thống kê và lập khảo sát thì đây sẽ là một ví dụ lý tưởng về những điều không nên làm. Báo cáo, vốn được tạo ra và sử dụng để ra quyết định về sự nghiệp của một người, thực sự chỉ chính xác ngang với một lời tiên đoán.

Tôi đã thẳng thắn trình bày phát hiện của tôi với Mary và John, đồng thời khuyên họ nên ngừng sử dụng công cụ này ngay lập tức, hay nói đơn giản là họ đã bị lừa. John và Mary chỉ lắng nghe, không bình luận một câu nào rồi yêu cầu tôi ra ngoài. Sau vài phút, Mary gọi tôi vào và nói: “Tôi nghĩ rằng việc rút lại công cụ này sẽ gây bối rối cho các khách hàng của chúng ta.” Tôi không

nói nên lời. Mary hỏi tôi có thể chỉnh sửa nó được không – bà thích ý tưởng này vì sau đó họ có thể quảng cáo nó là một phiên bản mới được cải tiến. Tôi nói mình có thể tạo ra một công cụ đánh giá trông có vẻ giống nhưng phần lớn trương mục hiện tại thì phải bỏ đi. Tôi cũng bảo bà ấy rằng quy trình phát triển và xác thực sẽ phải mất vài tháng.

Tôi bỏ ra sáu tuần tiếp theo để tiến hành kiểm tra, chỉnh sửa, rồi kiểm tra lại các thứ một lần nữa. Sau khoảng một tá phiên bản khác nhau, tôi gặp John và Mary để cho họ biết chúng tôi đã sẵn sàng bắt đầu nghiên cứu thí điểm. Trong một phần kế hoạch nghiên cứu, họ sẽ tiến hành khảo sát 400 nhân viên từ các khách hàng lớn nhất của công ty. Mary khen ngợi tôi đã hoàn thành công việc và thông báo kế hoạch đã thay đổi: sẽ không có nghiên cứu thí điểm nào cả. Bà tin tưởng tôi và công cụ mới. Ngay lúc đó, một nhân viên tiếp thị đang viết một thông cáo báo chí công bố một phiên bản công cụ đánh giá "mới và được cải thiện". Tôi không thốt nên lời và bước ra ngoài.

Tôi gửi email cho John và Mary từ nhà và xin lỗi vì sự ra đi đột ngột của mình. Tôi nhắc nhở họ về tầm quan trọng của việc theo sát kế hoạch nghiên cứu và yêu cầu họ xem xét lại quyết định này. Không có phản hồi nào.

Sáng hôm sau, tôi đi làm sớm và viết đơn xin nghỉ việc. Ngay khi John đến, tôi hỏi ông và Mary có cân nhắc lại không. Ông nói rằng họ thực sự đánh giá cao công việc của tôi và hài lòng với công cụ đó. Tôi bảo ông rằng tôi rất vui vì họ hài lòng, nhưng điều đó không thể thay thế cho các nghiên cứu thực nghiệm, rồi tôi đưa cho ông lá đơn xin thôi việc. Tôi về bàn làm việc, dọn dẹp đồ đạc, tưới cây, chúc mọi người may mắn rồi đẩy vòng tròn của mình sang cột "Ra".

Sự ra đời của mô hình RESPECT

Không lâu sau sự kiện này, tôi được mời thuyết trình trong hai giờ về cách động viên nhân viên trong thế kỷ XXI cho một nhóm các quản lý nhà máy quốc tế. Tôi rất hiểu về sự động viên vì đó là đề tài luận án tiến sĩ của tôi. Kế hoạch ban đầu của tôi là điểm lại chi tiết 15 lý thuyết khác nhau về sự động viên. May mắn thay,

tôi nhận ra mình sẽ không chỉ ru ngủ khán giả mà quan trọng hơn, bài phát biểu của tôi sẽ thuần lý thuyết và không có giá trị thực tế. Tôi chuyển mục tiêu thành truyền đạt một thông điệp có thể mang đến sự khác biệt. Tôi quyết định bắt đầu bằng cách xác định những yếu tố phổ biến nhất trong các mô hình. Sau ba tháng ngồi vẽ các mũi tên, kết hợp rồi lại kết hợp từ ngữ trên một tấm bảng khổng lồ, chỉ có một yếu tố còn sót lại: sự tôn trọng.

Tôi nhận ra chính khái niệm tôn trọng đã giải thích nguyên nhân khiến hôm nay tôi nộp đơn xin nghỉ việc, dù hôm qua vẫn còn đang trong tâm trạng rất háo hức của một nhân viên mới. Sự việc ấy cứ lặp lại trong hai tháng liên tiếp như thế. Tôi đã đánh mất sự tôn trọng từ các nhà lãnh đạo của tổ chức và cảm thấy mình hoàn toàn bị coi thường qua cách họ đối xử với tôi và công việc của tôi. Sau đó, tôi bắt đầu suy nghĩ về tất cả những công việc mình đã từng trải qua và nhận ra khi tôi càng cảm thấy được tôn trọng và càng tôn trọng tổ chức, người lãnh đạo, các thành viên trong nhóm và công việc của mình, thì tôi lại càng có động lực cao hơn. Điều này cho thấy sự tôn trọng chính là yếu tố quyết định của động lực thúc đẩy nhân viên.

Trong thời gian này, một người bạn giới thiệu với tôi khái niệm "gắn kết nhân viên". Khi bắt đầu tìm hiểu về sự gắn kết, tôi nhận thấy những tổ chức thành công không tạo động lực cho nhân viên mà gắn kết nhân viên. Những chương trình khen thưởng và công nhận truyền thống không làm tăng năng suất làm việc của mọi người không phải vì chúng không thể động viên mọi người, mà bởi vì động viên mọi người không mang lại kết quả! Điều quan trọng thực sự đối với mỗi tổ chức là có được những nhân viên tận tâm, những người luôn thể hiện nỗ lực cao để ủng hộ sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức. Các lý thuyết về sự động viên rất hữu ích trong việc giải thích sự bùng nổ năng lượng khi theo đuổi một "củ cà rốt", nhưng không thể giải thích được sự gắn kết của nhân viên. Tạo động lực cho nhân viên và gắn kết họ là hai khái niệm rất khác nhau.

Tôi cũng khám phá ra rằng không phải vì tôi thiếu động lực trong câu chuyện của mình, mà là tôi thiếu sự gắn kết. Từ một người quan tâm đến tất cả mọi thứ, tôi trở thành người không quan tâm

gì nữa cả và tôi nhận ra tất cả là do sự tôn trọng. Trong cuộc sống của mình, tôi cống hiến cho công việc nhiều nhất khi tôn trọng công việc, tổ chức, mọi người và cảm thấy được mọi người tôn trọng lại. Khi tôi cảm thấy coi thường hay không còn tôn trọng tổ chức và mọi người, tôi sẽ không còn muốn gắn kết cả trong công việc lẫn cuộc sống cá nhân. Càng tôn trọng một người, tôi càng bị cuốn hút bởi anh ấy hoặc cô ấy; càng ít tôn trọng một người, tôi càng muốn tránh xa họ. Đó là hoàn cảnh ra đời của mô hình RESPECT.

Tôi đã mất khoảng hai năm để phát triển nền tảng cốt lõi của mô hình RESPECT dựa trên những nghiên cứu quan trọng của tôi và nhiều người khác. Vấn đề then chốt là xác định các yếu tố ảnh hưởng đến cảm giác được tôn trọng của con người ở nơi làm việc. Cuối cùng, tôi xác định có bảy yếu tố làm nên SỰ TÔN TRỌNG (RESPECT) ở nơi làm việc, bao gồm: Công nhận – Recognition, Trao quyền – Empowerment, Phản hồi hỗ trợ – Supportive Feedback, Quan hệ hợp tác – Partnering, Mong đợi – Expectations, Chu đáo – Consideration và Tin tưởng – Trust. Mỗi yếu tố đều đóng góp đáng kể vào cảm xúc của nhân viên đối với sự tôn trọng và mức độ gắn kết với lãnh đạo và đồng nghiệp. Hơn nữa, mỗi yếu tố đều có thể ảnh hưởng tích cực bằng cách áp dụng các nguyên tắc của Mô hình RESPECT.

Nhiều năm qua, tôi đã làm việc với nhiều tổ chức và chứng kiến sức mạnh của mô hình RESPECT trong thực tế. Tôi đã chứng kiến nó thay đổi rất nhiều nhà lãnh đạo, đội ngũ và tổ chức. Mục đích của cuốn sách này là cung cấp cho bạn những tài nguyên và công cụ cần thiết để triển khai mô hình RESPECT trong tổ chức của bạn. Cuốn sách bắt đầu bằng sự phân biệt giữa động lực thúc đẩy và sự gắn kết nhân viên, sau đó tiếp tục bàn đến 20 lý do khiến những chương trình "cây gậy và củ cà rốt" truyền thống không còn hiệu quả. Bạn sẽ đọc về khái niệm "gắn kết nhân viên" và lý do tại sao nó quan trọng như vậy. Đồng thời, bạn cũng sẽ nhận ra một số sai lầm của không ít nghiên cứu cơ bản về các vấn đề này. Sau đó, bạn sẽ tìm hiểu về mô hình RESPECT và cách thức để thay đổi văn hóa tổ chức và gia tăng sự gắn kết của nhân viên. Mỗi yếu tố RESPECT sẽ được trình bày trong từng chương cùng với các ví

dụ cụ thể và những chiến lược có sẵn để bạn có thể lập tức bắt đầu gia tăng RESPECT trong tổ chức của bạn. Sự tin tưởng, yếu tố được thảo luận ở phần cuối cùng, là nền tảng cho tất cả những yếu tố khác. Nếu tin tưởng là một vấn đề đối với cá nhân hay tổ chức của bạn thì tôi khuyên bạn nên đọc chương này trước. Chương cuối cùng cung cấp cho bạn những lời khuyên hữu ích về cách tiến hành mô hình này và giải quyết sự thiếu tôn trọng chung trong xã hội, cũng như tác động của nó đối với các thế hệ nhân viên tiếp theo.

Tôi hy vọng cuốn sách này vẫn đang nằm trong tay của bạn và mỗi trang sách sẽ tràn ngập những ghi chú của chính bạn. Ý định của tôi là để bạn đưa những từ ngữ trong quyển sách này vào cuộc sống của mình để có thể xây dựng và nuôi dưỡng văn hóa RESPECT, đồng thời gắn kết trái tim và khối óc của nhân viên. Tạm biệt cà rốt và cây gậy không phải là một cuốn sách để đọc – nó là một cuốn sách cho cuộc sống.

Chương 1
NƠI LÀM VIỆC CỦA "CỦ-CÀ-RỐT-TRÊN-CÂY-GẬY"

"Những củ cà rốt duy nhất hấp dẫn tôi là số carat[5] của một viên kim cương."

– MAE WEST

"Cà rốt và cây gậy" là khái niệm thường dùng để chỉ sự trừng phạt và khen thưởng khi động viên người khác. Hệ thống này dựa trên những nguyên tắc huấn luyện bằng cách thưởng phạt (operant conditioning)[6]. Tương tự, một cách diễn đạt khác là "củ cà rốt trên đầu gậy", gợi lên hình ảnh một củ cà rốt treo ở đầu cây gậy và đặt trước mũi con lừa để dụ nó đi nhanh hơn. Trong các tổ chức, "củ cà rốt" ám chỉ những phần thưởng khích lệ được đưa ra nhử nhân viên để động viên họ phấn đấu đạt được một mục tiêu nào đó. Những phần thưởng này có thể chỉ đơn giản là chiếc cốc cà phê, hay cũng có thể là những khoản tiền thưởng béo bở hoặc bất cứ gì khác. Một giả định hiển nhiên là các nhân viên thực sự được khích lệ bởi củ cà rốt đặc biệt mà tổ chức của họ đưa ra.

Huấn luyện bằng cách thưởng phạt

Huấn luyện bằng cách thưởng phạt là những chiến lược hành vi cụ thể do B. F. Skinner phát triển nhằm thay đổi hành vi. Các thuật ngữ liên quan đến phương pháp của Skinner, như "củng cố tích cực" (positive reinforcement), "củng cố tiêu cực" (negative reinforcement) và "trừng phạt" (punishment), thường là chủ đề tiêu khiển giữa các nhà quản lý nhân sự, các lãnh đạo doanh nghiệp và các nhà tư vấn khi họ tìm cách khích lệ nhân viên. Và

thật không may là có không ít người đang hiểu nhầm và sử dụng sai mục đích những thuật ngữ này.

Sự củng cố – cả tích cực lẫn tiêu cực – ngụ ý về những kết quả làm gia tăng khả năng tái diễn một hành vi trong tương lai. Những hình thái thường gặp của củng cố tích cực bao gồm khen ngợi, đặc quyền, tiền bạc và các phần thưởng khác. Củng cố tiêu cực lại là loại bỏ những tác nhân chống đối. Ví dụ, khi em bé khóc, nếu người mẹ bế em bé lên và em bé nín khóc, thì người mẹ sẽ được củng cố tiêu cực và trong tương lai sẽ có khuynh hướng muốn bồng em bé lên mỗi khi bé khóc. Mặc dù chúng ta có thể sử dụng củng cố tiêu cực như một chiến lược khích lệ ở nơi làm việc, nhưng điều đó ít khi xảy ra.

Trừng phạt là những kết quả mang tính bất lợi và làm giảm khả năng tái diễn hành vi đó trong tương lai. Những hình thức trừng phạt thông thường bao gồm phớt lờ, ra hình phạt, phạt tiền và tước đặc quyền. Ở nơi làm việc, đình chỉ công việc của một nhân viên và không trả lương là một ví dụ về cách sử dụng biện pháp trừng phạt để thay đổi hành vi của anh ta.

Điều quan trọng để một kết quả được xem là củng cố hay trừng phạt là nó phải ảnh hưởng đến khả năng tái diễn hành vi. Nếu kết quả không làm tăng hay giảm khả năng tái diễn hành vi, thì nó không đáp ứng được tiêu chí củng cố hay trừng phạt.

Sự phân biệt này rất quan trọng vì nó giả định rằng một kết quả là củng cố hay trừng phạt sẽ tùy thuộc vào mỗi cá nhân và có thể khác nhau tùy theo tình huống, cũng như nguồn gốc tạo ra kết quả (chẳng hạn như tùy người tạo nên kết quả đó). Ví dụ, nếu sếp than phiền việc bạn thường xuyên đi làm trễ và sau đó bạn không tái phạm nữa, thì việc sếp mắng bạn có tác dụng như một kiểu trừng phạt vì nó tác động đến hành vi của bạn. Trái lại, nếu vợ bạn than phiền bạn cũng vì lý do đi làm về trễ, nhưng hành vi của bạn không thay đổi thì việc cô ấy mắng bạn như vậy không phải là trừng phạt – mà chỉ là sự cằn nhằn.

Tôi sẽ rất sai lầm và vô trách nhiệm nếu nói rằng những nguyên tắc huấn luyện bằng cách thưởng phạt không hề hiệu quả. Hàng nghìn nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh sức mạnh của

huấn luyện bằng cách thưởng phạt trong việc khuyến khích động vật, trẻ em và người lớn có những hành vi cụ thể nhằm nỗ lực đạt được những phần thưởng nào đó. Khi còn học cao học, tôi đã có nhiều năm học tập, nghiên cứu, áp dụng và giảng dạy những nguyên tắc này để giúp thay đổi hành vi của những đứa trẻ được chẩn đoán mắc bệnh rối loạn hành vi. Trên thực tế, dù bạn có nhận ra hay không, tất cả chúng ta đều đang sử dụng phương pháp củng cố và trừng phạt trong cuộc sống cá nhân. Bạn cho mèo ăn khi nó kêu meo meo vì đói, bạn cảm ơn con bạn khi bé dọn giường, bạn từ chối cử chỉ thân mật của chồng khi anh ấy quên kỷ niệm ngày cưới… Tất cả đều là những kỹ thuật huấn luyện bằng cách thưởng phạt để định hình hành vi của những người xung quanh bạn – và hành vi của bạn cũng được định hình theo cách tương tự. Tôi luôn cảm thấy nản lòng với các bậc cha mẹ và những giám sát viên từ chối nghiên cứu những nguyên tắc điều chỉnh hành vi vì họ không muốn "thao túng" bọn trẻ hay nhân viên của mình. Bạn vẫn sử dụng những kỹ thuật này mỗi ngày, chỉ có điều bạn không biết mà thôi, phải không?

Không phải bàn cãi rằng ta có thể huấn luyện bằng cách thưởng phạt để khích lệ mọi người đạt được những mục tiêu cụ thể. Vấn đề là liệu các chương trình khen thưởng và công nhận dựa trên những nguyên tắc huấn luyện bằng cách thưởng phạt có hiệu quả không và có nên được sử dụng trong tổ chức hay không. Câu trả lời chắc chắn là không.

Các nguyên tắc huấn luyện bằng cách thưởng phạt không có gì sai. Chúng chỉ vô hiệu trong môi trường doanh nghiệp khi bạn muốn mọi người sử dụng đầu óc. May mắn thay, chúng ta không phải lo lắng về việc "sửa chữa" những chương trình khen thưởng và công nhận truyền thống vì những chương trình đó hoàn toàn không có vấn đề; vấn đề nằm ở một giả định cơ bản nền tảng là để tối ưu hóa năng suất làm việc của nhân viên, chúng ta cần phải động viên họ.

Chúng ta vẫn tin rằng những nguyên tắc có thể khiến một con chuột hay một con chim bồ câu phải "làm việc tích cực" cũng có thể áp dụng để con người đạt năng suất cao hơn. Nhưng có một điều đáng chú ý: Những người làm việc trong các tổ chức thực sự

khác hẳn những con chuột chạy trong mê cung và nhấn bàn đạp để lấy thức ăn. Con người là những thực thể phức tạp có suy nghĩ, cảm xúc, thái độ, cá tính, kỹ năng, kinh nghiệm và mục tiêu. Công việc của họ cũng phức tạp và đòi hỏi những kỹ năng nhận thức bậc cao bao gồm giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định. Hơn nữa, chúng ta còn làm việc với những con người phức tạp khác trong các tổ chức phức tạp. Mặc dù ta có thể nghĩ rằng mọi sinh vật sống đều giống nhau, nhưng thực tế chúng ta không phải là những con chuột lang chạy trong một cái bánh xe.

Lược sử động viên con người

Gần như trong suốt lịch sử nhân loại, con người được động viên bằng những "cây gậy" chứ không phải những "củ cà rốt". Vì sao? Trước Cách mạng Công nghiệp, người ta không thuê nhân công; nếu những người tự làm chủ không hoàn thành hết công việc, thì nô lệ, tù nhân và binh lính sẽ đảm nhiệm chúng, trong đó ai không chăm chỉ làm việc sẽ bị trừng phạt thể xác hoặc bị giết chết. Đây là kỹ thuật động viên khá hiệu quả. Khi Cách mạng Công nghiệp nổ ra, các nhà máy được xây dựng và nhu cầu thuê mướn số lượng lớn nhân công là những công dân tự do bắt đầu xuất hiện. Như thế, nguồn gốc của lực lượng lao động ngày nay chưa đến 200 năm tuổi. (Vào thời các vị vua Pharaoh, người ta không phải lo gì về các nguyên tắc huấn luyện bằng cách thưởng phạt). Trên thực tế, trong khoảng 100 năm trở lại đây, các nhà nghiên cứu, nhà khoa học và các lãnh đạo doanh nghiệp mới bắt đầu tiếp cận việc nghiên cứu sự động viên và hiệu suất làm việc của nhân viên một cách có hệ thống. Chúng ta hãy xem xét một số công trình quan trọng nhất và có ảnh hưởng lớn nhất trong giai đoạn này.

Frederick Taylor – Cha đẻ của thuyết Quản lý khoa học

Khi các nhà máy và những dây chuyền lắp ráp phát triển, một chuyên ngành mới xuất hiện: quản lý khoa học. Được xem là cha đẻ của phong trào này, Frederick Taylor đã công bố công trình nghiên cứu The principles of scientific management (tạm dịch: Những nguyên tắc quản lý khoa học) vào năm 1911. Taylor làm việc cho Tập đoàn thép Bethlehem và rất quan tâm đến việc tối đa

hóa năng suất lao động. Ông đã tiến hành những nghiên cứu kỹ lưỡng về các công cụ, quy trình và những phương pháp được sử dụng trong quá trình sản xuất. Cùng với một số công trình tiên phong của hai nhà tâm lý học Frank và Lillian Gilbreth, những nghiên cứu về thời gian và động lực của ông đã và đang trở thành nền tảng cho các quy trình sản xuất hiệu quả. Một sự thật hiển nhiên nhưng không kém phần quan trọng là loại công việc này chỉ thuần lao động tay chân và gần như không cần đến đầu óc. Trên thực tế, khi nhắc đến những nghiên cứu của mình với các công nhân sản xuất thép, Taylor đã viết như sau:

Về bản chất, đây là công việc đơn giản và sơ đẳng đến mức người viết tin chắc rằng ta thậm chí có thể huấn luyện một con khỉ đột thông minh trở thành một người luyện gang hiệu quả hơn bất cứ ai khác. Song, chúng ta sẽ thấy rằng bộ môn luyện gang là một môn khoa học tuyệt vời và có ý nghĩa, đến mức người thích hợp nhất với loại công việc đó cũng không thể hiểu hết các nguyên tắc khoa học, hay thậm chí không thể làm đúng theo những nguyên tắc này mà không cần đến sự trợ giúp của một người được giáo dục tốt hơn anh ta.

Và như thế, người ta thường nghĩ rằng công việc này không cần phải suy nghĩ. Trọng tâm của nó hoàn toàn tập trung vào vấn đề hành vi và làm thế nào tối đa hóa sản lượng của mỗi cá nhân.

Những nghiên cứu Hawthorne

Giáo sư Elton Mayo từ Trường Kinh doanh Harvard cũng quan tâm nghiên cứu và đo lường các quy trình và những biến số môi trường để gia tăng năng suất làm việc của nhân viên. Giáo sư Mayo và các đồng nghiệp của ông đã làm việc với các nữ công nhân lắp ráp rơ-le điện thoại tại nhà máy Western Electric Hawthorne Works gần Chicago từ năm 1927 đến 1932. Trong khoảng thời gian này, các nhà nghiên cứu đã xem xét khá nhiều yếu tố khác nhau, như mức độ chiếu sáng, lịch trình làm việc, số giờ nghỉ ngơi… Những nữ công nhân này đánh đố các nhà nghiên cứu khi họ không ngừng nâng cao năng suất làm việc ngay cả trong những điều kiện khó khăn nhất, như hệ thống đèn chiếu sáng rất thấp. Cuối cùng, Giáo sư Mayo và các đồng nghiệp kết

luận rằng vì những công nhân này được các nhà nghiên cứu chú ý đến nên hiệu suất làm việc của họ mới gia tăng đáng kể như vậy. Sau đó, kết quả nghiên cứu này được nhiều người biết đến với tên gọi Hiệu ứng Hawthorne. Mặc dù những nghiên cứu và kết luận rút ra vào thời điểm đó còn gây nhiều tranh cãi, nhưng chúng rõ ràng đã vén lên bức màn về tầm quan trọng của những yếu tố tâm lý ảnh hưởng đến động lực và năng suất làm việc, bao gồm khả năng tự quản, thăm hỏi ý kiến nhân viên về công việc của họ cũng như chú ý đến nhiều nhân tố xã hội tại nơi làm việc, như liên kết nhóm và các mối quan hệ giữa người quản lý với nhân viên. Nếu Taylor loại bỏ yếu tố "con người" khỏi nghiên cứu của ông về động lực và năng suất làm việc, thì Mayo đã mang nó trở lại.

Cách tiếp cận của Skinner

Nhà tâm lý học nổi tiếng B. F. Skinner đã phát triển ngành khoa học hành vi và thay đổi nó hoàn toàn với những nguyên tắc của ông về huấn luyện bằng cách thưởng phạt được giới thiệu trong cuốn sách The behavior of organisms (tạm dịch: Hành vi của các sinh vật). Skinner sử dụng các kỹ thuật củng cố và trừng phạt để khuyến khích hành vi của những con chuột và chim bồ câu trong phòng thí nghiệm. Những nguyên tắc và kỹ thuật này cũng tỏ ra hiệu quả trong việc khuyến khích hành vi của con người và trùng khớp một cách hoàn hảo với lĩnh vực quản lý khoa học và trọng tâm của nó về hành vi của con người. Điều đó cho thấy chúng ta không còn phải cân nhắc những suy nghĩ hay cảm nhận của con người khi giải thích các hành vi. Và như thế, trong cuộc giằng co giữa những cách tiếp cận khi nghiên cứu về sự động viên, Skinner đã thành công trong việc loại bỏ yếu tố "con người".

Khám phá tính cách của Henry Murray

Tuy nhiên, cuốn sách Explorations in personality (tạm dịch: Khám phá tính cách) của Henry Murray cũng được xuất bản năm 1938 nhưng có quan điểm hoàn toàn trái ngược Skinner. Trong cuốn sách này, Henry Murray cho rằng con người được khuyến khích bởi những nhân tố như mối quan hệ với mọi người và mức độ thành công trong sự nghiệp của họ. Murray là nhà tâm lý học

đầu tiên đặt nền tảng cho lý thuyết động viên dựa trên những nhu cầu cấp cao và đã gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến mô hình Lý thuyết Nhu cầu (Theory of needs) của David McClelland. Murray thừa nhận tầm quan trọng của suy nghĩ, cảm nhận và cảm xúc có liên quan đến nghiên cứu về động lực của con người. Và cuộc chiến gay go ấy vẫn chưa đến hồi kết thúc.

Tháp nhu cầu của Maslow

Năm 1943, Abraham Maslow đã phản đối mô hình hành vi của Skinner và cho rằng một mô hình động viên con người nên tập trung vào con người chứ không phải động vật. Nhà tâm lý học Maslow được xem là cha đẻ của ngành tâm lý nhân văn và mô hình Tháp nhu cầu của ông giải thích rằng động lực của con người phụ thuộc vào việc đáp ứng các nhu cầu ở những cấp độ khác nhau. Cấp độ thấp nhất là những nhu cầu thể chất như ăn uống. Cấp độ thứ hai là những nhu cầu liên quan đến sự an toàn và bảo đảm. Ở cấp độ thứ ba, Maslow cho rằng chúng ta tìm kiếm sự thỏa mãn cảm giác muốn phụ thuộc và giao lưu tình cảm trong các mối quan hệ bạn bè, gia đình hay muốn trở thành một thành viên trong nhóm làm việc nào đó. Ở cấp độ tiếp theo, ông giả định rằng chúng ta được thúc đẩy bởi cảm giác được quý mến, chẳng hạn như những thành tựu và sự tôn trọng. Cuối cùng, ở cấp độ thứ năm, Maslow cho rằng chúng ta tìm kiếm sự phát triển và toại nguyện.

Công trình của Maslow đã đứng vững theo thời gian. Trên thực tế, mô hình của ông thậm chí có thể tiên đoán và giải thích hành vi con người trong những thời điểm khó khăn về mặt kinh tế.

Khi người ta quan tâm cố giữ việc làm, tự nhiên họ sẽ ít tập trung hơn đến tinh thần đồng đội. Vì sao vậy? Bởi trong một nhóm làm việc, sẽ có người có vẻ giỏi hơn bạn và bạn sẽ không được hưởng trọn vẹn sự công nhận dành cho những thành công của mình. Người ta có xu hướng không nhiệt tình chia sẻ thông tin, hợp tác hay thể hiện những nỗ lực tùy tâm trừ phi điều đó có thể trực tiếp gia tăng giá trị cá nhân của họ đối với tổ chức. Sự suy sụp tinh thần đồng đội được giải thích rõ trong mô hình Maslow. Nếu bạn muốn người khác làm việc đoàn kết hơn như một đội ngũ, bạn

phải khiến họ cảm thấy việc làm của mình không bị đe dọa.

Khi người ta bắt đầu cảm thấy việc làm của họ bị đe dọa, hay sự an toàn của họ bị đe dọa, họ sẽ ít quan tâm hơn đến nhu cầu thành công hay quan hệ xã hội. Đó là lý do tại sao khi nền kinh tế suy thoái, hoạt động đội nhóm thường bị phá vỡ.

Kể từ thập niên 1950, người ta nhận thấy lĩnh vực động viên con người có một số phát triển đáng chú ý. Có rất nhiều lý thuyết được đưa ra nhằm giải thích và tác động đến hành vi con người tại nơi làm việc, bao gồm Thuyết hiệu quả tự thân (Self-Efficacy theory) của Albert Bandura, Thuyết X và Thuyết Y (Theory X and theory Y) của Douglas McGregor, Thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory) của Victor Vroom, Thuyết hai nhân tố (Two-factor theory) của Frederick Herzberg, Thuyết giá trị kỳ vọng (Expectancy-value theory) của Martin Fishbein, Thuyết xác lập mục tiêu (Goal-setting theory) của Edwin Locke và Thuyết công bằng (Equity theory) của John Adams. Mỗi lý thuyết trên đều góp phần quan trọng giúp chúng ta hiểu thêm động lực và năng suất làm việc của nhân viên. Tóm lại, các nghiên cứu này đã cung cấp những bằng chứng đánh bại lập luận cho rằng con người được động viên bởi suy nghĩ, cảm nhận và niềm tin của chính mình. Đồng thời, các nghiên cứu này cũng chỉ ra sai lầm trong những nguyên tắc huấn luyện bằng cách thưởng phạt của Skinner khi lấy kết quả thử nghiệm hành vi đạp lên bàn đạp và lấy thức ăn thành công của các vật thí nghiệm để giải thích trọn vẹn sự phức tạp trong việc động viên con người. Điều đó chứng tỏ Skinner đã thất bại trong cuộc chiến thực nghiệm này. Dù vậy, chúng ta vẫn không hiểu được tại sao cách tiếp cận chủ yếu của mình trong việc động viên nhân viên vẫn tiếp tục là các chương trình khen thưởng và công nhận dựa trên những nguyên tắc huấn luyện bằng cách thưởng phạt. Thật không hợp lý.

Động lực ở nơi làm việc ngày nay

Ngày nay, nơi làm việc và nhân viên khác hẳn so với nửa đầu thế kỷ XX. Một trong những thay đổi lớn nhất là sự kỳ vọng của nhân viên và mối quan hệ của họ với công việc. Các nhà quản lý, lãnh đạo và các chuyên gia nhân sự phải sẵn sàng từ bỏ những quan

điểm truyền thống về vai trò của sự động viên và những nhân tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên nếu họ muốn thỏa thuận hiệu quả với lực lượng lao động ngày nay.

Nhân viên của bạn có yêu thích công việc không?

Câu hỏi này là một hiện tượng mới xuất hiện gần đây và xuất hiện chủ yếu ở phương Tây. Chắc chắn vào khoảng những năm 1950, mục đích chính của công ăn việc làm là cung cấp miếng cơm manh áo cho người lao động. Mặc dù người ta dĩ nhiên sẽ phát triển các mối quan hệ trong công việc và có thể yêu thích công việc của mình tùy theo ngành nghề và vị trí, nhưng những vấn đề như thế không được xem là có liên quan chặt chẽ đến việc kiếm sống. Suốt nhiều thập niên qua, người lao động ngày càng đặt nặng hơn tầm quan trọng của việc tìm kiếm niềm vui và ý nghĩa trong công việc.

Điều này đặc biệt đúng khi người lao động đạt đến một ngưỡng tài chính nhất định có thể giúp họ sống tương đối thoải mái. Các nhà lãnh đạo ngày nay mong muốn tối ưu hóa năng suất lao động của nhân viên phải hoàn toàn thấu hiểu vấn đề nhân viên làm việc không chỉ vì tiền; họ làm việc để có những cảm giác tốt đẹp về bản thân.

Hãy cho tôi thấy tiền!

Tiền có thể thúc đẩy năng suất làm việc của cá nhân, tuy nhiên, tác động của tiền đến năng suất thường chỉ là ngắn hạn. Theo nhà tâm lý học Frederick Herzberg, tiền là một trong những “nhân tố vệ sinh” (Hygiene factor)[7], hay nói cách khác, nó là yếu tố có khả năng làm giảm động lực chứ không phải gia tăng động lực. Tiền rất quan trọng với hai điều kiện. Thứ nhất, tiền quan trọng khi người ta có mức lương cực thấp, chẳng hạn như tăng thêm một đô-la một giờ có thể tạo nên sự khác biệt đáng kể đối với một người. Thứ hai, tiền quan trọng khi người ta thấy rằng họ đang bị trả lương tương đối thấp hơn so với đồng nghiệp hoặc giá thị trường – tình huống này vi phạm Thuyết công bằng (Equity theory). Ví dụ điển hình là khi một nhân viên mới được tuyển dụng có mức lương cao hơn so với một nhân viên hiện tại đang làm công việc đó. Khi biết được điều này, người nhân viên hiện tại

sẽ khó chịu và cảm thấy tổ chức không đánh giá đúng năng lực của mình dù trước đó anh ta có thể hoàn toàn hài lòng với mức lương hiện tại. Và anh ta sẽ có ba cách phản ứng thông thường như sau: xin nghỉ việc, yêu cầu trả lương cao hơn hoặc giảm năng suất làm việc rõ rệt. Nếu một tổ chức muốn thuê một nhân viên mới với kỹ năng, kiến thức tương tự như nhân viên hiện tại nhưng với mức lương cao hơn, thì lời khuyên của tôi là hãy tăng một "mức công bằng" cho người nhân viên hiện tại trước khi nhân viên mới vào làm.

Nhưng tôi biết sự động viên sẽ có hiệu quả!

Nếu chúng ta nói về việc thay đổi hành vi, các kỹ thuật động viên có thể rất hữu ích trong việc nâng cao mức độ sẵn sàng thay đổi của một người và giúp họ bắt đầu thực hiện những hành vi như mong muốn. Tuy nhiên, sự động viên thường không đủ duy trì sự thay đổi hành vi trong một thời gian dài. Jim Ryun từng phát biểu rằng: "Động lực khiến bạn bắt đầu; thói quen giúp bạn tiếp tục bước tới." Từng là hướng dẫn viên thể lực trong gần mười năm, tôi đã thiết kế một chương trình cải thiện sức khỏe có tổ chức, đã dạy nhiều lớp về cách thay đổi hành vi cũng như tư vấn cho cá nhân nhiều người để giúp họ từ bỏ những thói quen xấu và xây dựng những thói quen lành mạnh. Tôi có thể cam đoan với bạn rằng gần như tất cả những người bắt đầu một chế độ ăn kiêng hoặc chương trình tập luyện đều có động lực rất lớn, nhưng nếu cảm hứng ban đầu đó không được bổ sung bằng những yếu tố như sự hỗ trợ từ xã hội, kiến thức và một chương trình dinh dưỡng, tập luyện tốt, thì hầu hết mọi người sẽ quay lại điểm xuất phát chỉ sau một vài tuần. Tương tự, nhiều chương trình cố gắng động viên nhân viên bắt đầu một cách rầm rộ và rồi nhanh chóng "hết lửa". Hành vi có thể thay đổi một cách nhanh chóng và cũng có thể trở lại như cũ một cách nhanh chóng.

Hãy thử nhớ lại xem lần cuối cùng bạn thực sự được thúc đẩy để thay đổi một hành vi là khi nào? Có thể bạn muốn có một vóc dáng hoàn hảo cho một dịp đặc biệt nào đó, như vào ngày cưới của bạn hoặc dự một buổi họp lớp cấp ba 25 năm trước – cả hai việc mà tôi đã làm khi đang viết cuốn sách này. Có thể bạn bị bệnh, bác sĩ khuyên bạn phải ngưng hút thuốc và giảm cân.

Trước tiên, hãy lưu ý rằng thường phải có một sự kiện lớn trong cuộc sống thì chúng ta mới có động lực thay đổi hành vi. Thứ hai, bạn cần phải ý thức lựa chọn để thay đổi hành vi và những thói quen trong cuộc sống. Thứ ba, hãy hiểu rằng ngay cả những sự kiện lớn và lựa chọn có ý thức cũng hiếm khi dẫn đến việc duy trì sự thay đổi hành vi. Thói quen rất bền bỉ và có thể chịu được sự thay đổi, chúng không mất đi chỉ vì chúng ta đột nhiên cảm thấy được thúc đẩy làm điều gì đó.

Sự động viên hiếm khi làm thay đổi hành vi của một người trong thời gian dài. Có bao nhiêu người quen của bạn đã nói rằng họ thực sự muốn bỏ uống rượu, cai thuốc lá, bắt đầu tập thể dục, học ngoại ngữ, học chơi nhạc cụ, quay lại trường, thoát khỏi một mối quan hệ xấu hoặc tìm một công việc tốt hơn… và đã thực sự làm được? Nhân tiện, khi bạn nghe ai đó nói rằng họ đang "cố gắng" làm những việc này, đó luôn là dấu hiệu cho thấy họ đã quyết định sẽ thất bại. Tôi muốn nói rằng gần như không có nguồn động lực nào đủ để tiếp tục khích lệ bạn sau vài tuần thực hiện những điều này, ngay cả trong viễn cảnh đầy hứa hẹn khi ai đó nói với bạn rằng: "Ồ, thật không tin nổi trông bạn lại tuyệt vời như thế sau 25 năm!" Nếu có thì hẳn là sẽ có nhiều người hơn nữa ở cuộc họp mặt đó. Động lực có thể giúp bạn bắt đầu con đường dẫn đến thành công, nhưng củ cà rốt thì đơn giản là không đủ để tạo nên những thay đổi bền vững trong hành vi.

Thay đổi những kỳ vọng trong một thế giới đang thay đổi

Ngoài tìm kiếm sự thỏa mãn trong công việc, các nhân viên ngày nay còn mong đợi và tìm kiếm sự cân bằng trong cuộc sống. Trên thực tế, họ được những thứ khác ngoài công việc thúc đẩy. Trong mô hình cũ, một người lao động hy sinh thời gian dành cho gia đình cho công việc vì sự hy sinh như vậy được xem là để hỗ trợ gia đình. Ngày nay, người ta hy sinh công việc để có nhiều thời gian dành cho gia đình và cá nhân hơn. Tại sao lại có sự thay đổi như vậy? Thứ nhất, nhiều người lớn lên khi cha mẹ họ làm việc quá nhiều và rất hiếm khi ở nhà, nên họ đơn giản không muốn điều đó xảy ra cho con cái mình. Những bậc cha mẹ ngày nay – nhất là các ông bố – muốn được tham gia nhiều hơn vào cuộc sống của con mình ngay từ khi chúng mới ra đời. Thứ hai, vì

những lý do kinh tế và môi trường, có một sự thay đổi gần đây về mặt văn hóa khiến người ta ít muốn có "những thứ vật chất" hơn. Kết quả là chúng ta không cần phải làm việc quá vất vả để kiếm tiền. Thứ ba, họ quan tâm đến thể chất lẫn tinh thần của mình nhiều hơn và có ý thức làm việc ít hơn và chăm sóc bản thân tốt hơn. Tất cả những điều đó cho thấy làm việc tích cực để kiếm tiền không phải là lý do.

Có một thay đổi quan trọng khác tại nơi làm việc ảnh hưởng đến động lực của người lao động – Đó là thỏa thuận bị phá vỡ. "Thỏa thuận" tôi muốn nói ở đây là suy nghĩ rằng các tổ chức phải trung thành với nhân viên và ngược lại, nhân viên cũng trung thành với họ. Điều đó không còn nữa. Những vụ bê bối của các tập đoàn, những giám đốc điều hành tham lam, giải pháp thuê ngoài, thu hẹp sản xuất và cắt giảm phúc lợi nhân viên… đều gây nên cảm giác hoài nghi và mất lòng ở những nhân viên không còn cảm thấy trung thành với tổ chức nữa. Thật ra, tại sao họ phải trung thành chứ? Sự suy giảm lòng trung thành này dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao khi nhân viên tìm kiếm một "thỏa thuận tốt hơn" từ bất cứ nơi nào khác. Tất nhiên, điều này khiến các tổ chức phải chịu những khoản tổn thất khá lớn. Trừ khi môi trường công đoàn vững mạnh mang đến cho họ chút cảm giác bảo đảm an toàn, nếu không các nhân viên sẽ không được khích lệ gắn bó lâu dài với tổ chức đó.

Tóm lại, những hiểu biết của chúng ta về sự động viên và các yếu tố thúc đẩy người lao động đã thay đổi theo thời gian. Thế hệ vĩ đại[8] (The greatest generation) không phải là lực lượng lao động của ngày hôm nay và các tổ chức cần phải hiểu rằng "thỏa thuận mới" nghĩa là không có bất kỳ thỏa thuận gì cả – vì nhân viên sẽ không do dự bỏ đi ngay nếu họ tìm thấy một cơ hội tốt hơn. Hơn nữa, họ sẵn sàng làm việc ít hơn và kiếm ít tiền hơn nếu có thể dành nhiều thời gian cho gia đình, cũng như sống một cuộc sống cân bằng hơn.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ nghiên cứu các chương trình khen thưởng và công nhận truyền thống để xem chúng hiệu quả như thế nào trong việc động viên các nhân viên ngày nay.

Chương 2
CÁC CHƯƠNG TRÌNH KHEN THƯỞNG VÀ CÔNG NHẬN KHÔNG CÓ TÁC DỤNG

“Đừng lo lắng khi bạn không được công nhận, mà hãy cố gắng phấn đấu để xứng đáng được công nhận.”

– ABRAHAM LINCOLN

Trong những thập niên qua, nhiều tổ chức đã bỏ ra hàng tỷ đô-la để xây dựng các chương trình khen thưởng và công nhận với hy vọng thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên. Xét theo mặt ngoài, cách tiếp cận như vậy dường như khá hợp lý. Tuy nhiên, xét về lợi nhuận trên vốn đầu tư, các con số không hề tăng thêm. Trên thực tế, hầu hết các chương trình khuyến khích nhân viên thực sự đều kết thúc bằng cách gây ra một sự suy giảm chung đối với động lực của nhân viên. Dù một số ít nhân viên có thể được khích lệ nhưng nhiều người khác lại cảm thấy như bị trừng phạt. Nhiều chương trình đưa ra các phúc lợi ngắn hạn thường kết thúc bằng cách khiến mọi người xuống tinh thần nghiêm trọng. Việc đó cũng tương tự như những người bán hàng quảng cáo “không cần đặt cọc và không phải thanh toán trong vòng sáu tháng”. Chiêu quảng cáo này thoạt nghe qua có vẻ hấp dẫn, nhưng cuối cùng thì bạn sẽ tốn kém hơn rất nhiều.

Dù trong nhiều năm qua, đã có nhiều bằng chứng chống lại việc sử dụng các phần thưởng bên ngoài để tạo động lực cho nhân viên, nhưng các lãnh đạo doanh nghiệp và các chuyên gia nhân sự không sẵn lòng chấp nhận, có lẽ vì phương pháp tiếp cận đó cũng có vẻ hợp lý và thêm một lý do nữa là vì họ không biết nên

làm gì khác. Trong chương này, tôi sẽ trình bày một danh sách đầy đủ và thuyết phục bao gồm những lý do chống lại cũng như không khuyến khích sử dụng các chương trình khen thưởng và công nhận truyền thống thêm nữa.

Vớ dài cho tất cả mọi người

Vài năm trước, tôi được một công ty sản xuất lớn thuê thực hiện một chương trình khen thưởng và công nhận cho nhân viên giúp họ. Nói chung, các lãnh đạo công ty này muốn động viên nhân viên và đặc biệt là khuyến khích họ tuân thủ những quy định về an toàn lao động như đội nón bảo hộ, sử dụng đồ bảo vệ tai và mắt hay đeo dây an toàn khi vận hành xe nâng. Lần đầu tiên đến công ty, tôi gặp ông Tim, quản lý cấp cao của phòng nhân sự và cũng là người chịu trách nhiệm chính về sáng kiến này. Trong lúc đưa tôi đi thăm tổ chức, ông chỉ cho tôi xem rất nhiều nhân viên vi phạm quy trình an toàn. Khi chúng tôi quay về văn phòng, ông bắt đầu kể với tôi rằng công ty đã cố gắng "làm mọi thứ" để nhân viên làm việc an toàn. "Mọi thứ" ở đây bao gồm huấn luyện an toàn mở rộng, tổ chức họp nhóm, treo bảng nhắc nhở, thông báo trên loa phóng thanh và có nhiều hình thức khích lệ đa dạng cho những tháng làm việc không xảy ra tai nạn nào.

Công ty cũng đã áp dụng nhiều hình thức khen thưởng khác nhau cho nhân viên. Ví dụ, vào ngày cuối cùng của tháng đầu tiên không xảy ra tai nạn, mọi nhân viên ở nhà máy đều được tặng một chiếc quạt nhỏ gắn vào thiết bị bật lửa xe hơi. Tim kể rằng mọi người rất thích những chiếc quạt này vì mùa hè ở đây rất nóng. Tuy nhiên, thật không may là một trong những chiếc quạt đó bị lỗi và gây chập điện, khiến xe của một nhân viên bốc cháy ngay trong bãi xe của nhà máy. May mắn là không ai bị thương. Sau đó, một bài viết trên báo địa phương đã nhanh chóng đưa tin này với dòng tít "Xe hơi bốc cháy nhờ chương trình khen thưởng an toàn".

Sau sự kiện này, họ quyết định tránh các thứ có thể gây cháy nổ và gắn với những phần thưởng truyền thống như tặng áo thun, nón và ly có in logo của công ty. Tim cho biết các nhân viên không hào hứng lắm với những phần thưởng này. Thật sự là vậy.

Tuy nhiên, trong vài tháng gần đây, họ quyết định chọn một phần thưởng khác và nhận được sự phản hồi tốt đẹp hơn – đó là một gói ba đôi vớ dài. Tháng trước, các nhân viên xếp hàng để nhận gói phần thưởng đó. Nhưng Tim lo rằng chương trình khuyến khích này có tác dụng quá mức. Ông nghe phong thanh rằng các nhân viên và người quản lý đã che giấu những tai nạn nhỏ để không làm ảnh hưởng đến mọi người ở nhà máy. Ví dụ, một nhân viên được bí mật cho về nhà sớm rồi hôm sau đi làm với một số mũi khâu trên cánh tay vì lý do thay lốp xe. Một nhân viên khác bị đau đầu đột ngột và phải nằm trong phòng nghỉ với một túi nước đá chườm trên đầu trong suốt ca làm việc, còn những người khác làm hộ phần việc của anh ta. Bạn có thể nhìn thấy kiểu hỗ trợ đồng đội với những người nhức đầu thế này ở khắp nơi, phải không?

Mặt khác, Tim cảm thấy hài lòng với hiệu quả của chương trình ba đôi vớ và sự gia tăng tinh thần đoàn kết của nhân viên rõ ràng. Chắc chắn ba tháng làm việc an toàn, không xảy ra tai nạn đã giúp ông và phòng nhân sự có vẻ như đang làm việc hiệu quả. Ban quản lý nhà máy và cả tập thể đều rất vui vẻ. Nhưng bên cạnh đó, Tim lo rằng có thể có nhân viên nào đó bị thương nặng nhưng không được báo cáo. Ông xin ý kiến của tôi về việc điều chỉnh chương trình này. Tôi nên bắt đầu từ đâu?

Tôi nói: "Tim! Việc tạo ra một 'chương trình' sẽ gửi đi một thông điệp rằng làm việc an toàn là một tùy chọn – và tôi không nghĩ đó là điều mà ông muốn truyền đạt cho nhân viên. Điều gì sẽ xảy ra nếu ông đến gặp một trong những tài xế xe nâng không tuân thủ quy định an toàn và nói rằng: 'Ưu tiên số một ở công ty là an toàn của nhân viên. Chúng tôi muốn mọi nhân viên đều có thể về nhà an toàn với gia đình vào cuối ngày. Để bảo đảm điều đó, chúng tôi có những chính sách và quy trình cụ thể mà anh đã quyết định không tuân theo. Anh có thể về nhà nghỉ ngơi từ lúc này cho đến hết hai ngày tới và không được trả lương. Tôi yêu cầu anh sử dụng thời gian này để suy nghĩ liệu anh có thể làm việc cho một công ty rất quan tâm đến sự an toàn của anh và tuân thủ các hướng dẫn về an toàn hay không?'"

Tim trả lời: "Vâng, nhưng họ có vẻ thực sự thích các đôi vớ. Tôi e

rằng rất nhiều nhân viên sẽ không vui nếu chúng ta bỏ chương trình này." Là một nhà tư vấn, tôi biết rằng có những lúc mình phải cắn môi mạnh đến mức bật máu. Đây là một trong những thời khắc như thế.

Tất nhiên, nếu tôi bắt đầu chảy máu, chắc hẳn Tim sẽ sẵn sàng suy nghĩ lại. "Tim, tôi có ý kiến này. Vào đầu mỗi tháng, hãy đặt một thùng vớ lớn trước văn phòng của ông để cho bất cứ ai muốn lấy thì lấy." Tim lại hỏi: "Nhưng khi đó chương trình sẽ không có ý nghĩa gì cả, phải không?" Tôi cảm thấy có một giọt máu trên môi của mình.

Hai mươi lý do vì sao các chương trình khen thưởng và công nhận không đạt hiệu quả

Trong các điểm trình bày dưới đây, tôi sử dụng nhiều ví dụ minh họa từ kinh nghiệm làm việc thực tế với khách hàng. Tôi muốn nói rõ rằng trong mọi trường hợp, các nhà tài trợ của những chương trình này đều có ý tốt, muốn chăm sóc cho mọi người và cố gắng hết sức để cải thiện tổ chức của họ – giống như Tim vậy.

Tôi không có ý xúc phạm, gây rắc rối cho họ hay bất cứ ai khác đang sử dụng những chương trình tương tự. Mục tiêu duy nhất của tôi là giúp bạn hiểu lý do tại sao các chương trình khen thưởng và công nhận lại thất bại.

Lý do 1: Các chương trình thất bại vì chúng là các chương trình

Các chương trình khen thưởng và công nhận thất bại vì cùng một lý do khiến các chế độ ăn kiêng thất bại – bởi vì chúng là những chương trình! Các chương trình gần như luôn được thiết kế để thực hiện một mục tiêu cụ thể trong một khoảng thời gian tương đối ngắn, như giảm cân để có vóc dáng đẹp cho một cuộc gặp mặt bạn học cũ. Dưới đây là một minh họa tuyệt vời về sự khác biệt giữa tác động ngắn hạn của một chương trình với tác động lâu dài của việc thay đổi lối sống. Tôi có một cô bạn tên là Mary. Cô ấy luôn cố áp dụng mọi chế độ ăn kiêng mới và cứ hễ giảm được vài cân là ngay sau đó tăng cân trở lại. Gần đây, khi tôi gặp lại cô ấy, trông cô ấy rất tuyệt. Tôi hỏi Mary: "Ồ, bạn đang theo chương trình ăn kiêng như thế nào vậy?" Cô trả lời: "Tôi không theo chương trình nào cả." Đó là một câu trả lời đúng! Các chương

trình thất bại bởi vì người ta xem chúng như điều gì đó được thực hiện trong một khoảng thời gian chứ không phải cần được hợp nhất với phong cách sống của họ. Nếu bạn là một người khỏe mạnh, bạn sẽ ăn những thực phẩm lành mạnh không phải vì bạn đang cố gắng giảm cân hoặc cố gắng để được khỏe mạnh, mà vì bạn là một người khỏe mạnh và những người khỏe mạnh luôn tự chăm sóc bản thân họ. Bạn có thể lập ra các chương trình động viên như kiểu món đồ chơi yoyo chạy lên chạy xuống không? Có, nhưng đó có phải là điều bạn muốn không? Không, điều bạn muốn là nhân viên luôn luôn làm việc tích cực chứ không chỉ trong khoảng thời gian đuổi theo những củ cà rốt của bạn.

Về cơ bản, các chương trình không thay đổi quan điểm hoặc sự tận tâm của nhân viên với công việc; chúng chỉ thay đổi hành vi của họ trong lúc chương trình diễn ra mà thôi.

Các nhân viên được khuyến khích làm việc hướng đến mục tiêu đề ra chỉ trong khoảng thời gian chương trình diễn ra. Nhưng nhiều người sẽ không tiếp tục chạy sau khi đã vượt qua vạch mức đến. Khi một người hét lên: "Tới đích rồi!", thì trò chơi xem như kết thúc. Tôi đoán rằng bạn không muốn nhân viên của mình chỉ được khích lệ trong thời gian chương trình diễn ra. Nếu một tổ chức không cẩn thận, họ sẽ tạo ra một tiền lệ để các nhân viên làm điều đó – giống như cách các cửa hàng bán lẻ chỉ thu hút được người mua trong thời gian giảm giá. Ta không nên biến nó thành một sự kiện bùng phát tạm thời mà nên là một sự cải tiến liên tục dựa trên quan điểm rằng việc bản thân mình tiến bộ hơn hoặc làm việc tích cực hơn vốn là chuyện có ích, chứ không chỉ vì phần thưởng bên ngoài nào đó.

Lý do 2: Phần thưởng không nhất thiết phải mang tính củng cố

Một giả định cơ bản nhất của các chương trình khen thưởng và công nhận là "con lừa" muốn có củ cà rốt. Tôi lớn lên ở một trang trại nuôi ngựa và lừa. Điều này có thể khiến bạn ngạc nhiên, nhưng thật sự không phải tất cả mọi con lừa đều thích cà rốt. Các tổ chức cứ cho rằng họ biết hết những mong muốn của nhân viên.

Ví dụ, một công ty có thể tăng số ngày nghỉ phép cho nhân viên

như một biện pháp khích lệ. Nhưng ở nhiều nơi, nhân viên không sử dụng hết ngày nghỉ của họ – đặc biệt là ở Mỹ. Tại sao phải làm việc vì một thứ gì đó mà bạn sẽ không dùng đến? Công ty một người bạn của tôi tặng cho nhân viên xuất sắc trong tháng những tờ phiếu đổ xăng. Tháng trước, phần thưởng này được tặng cho một nhân viên bảo vệ không có xe hơi. Trong một số trường hợp, phần thưởng được treo thực sự có thể dẫn đến kết quả là nhân viên cố ý không làm hết sức để khỏi "bị" nhận giải! Điều này thường xảy ra với các chương trình hằng tháng, khi một người thường xuyên chiến thắng mỗi tháng đến mức cuối cùng, anh ta hoặc cô ta cảm thấy bối rối khi nhận phần thưởng của công ty. Tôi cũng nhận thấy điều này xảy ra trong những tình huống áp lực ngang hàng khi việc chiến thắng được xem như một "trò chơi quản lý". Và nếu chiến thắng có thể mang đến sự thăng chức – bạn thử đoán xem – nhiều nhân viên xem việc được thăng chức là điều không mong muốn, nhất là nếu việc đó đòi hỏi họ phải làm thêm giờ hoặc phải chuyển đến một địa điểm khác. Vì vậy, phần thưởng không phải lúc nào cũng là phần thưởng.

Ngay cả những phần thưởng có vẻ hấp dẫn nhất cũng không hẳn có tác dụng với tất cả mọi người.

Lý do 3: Các chương trình tập trung vào những vấn đề quá hẹp

Các chương trình có khuynh hướng tập trung thu hẹp vào một mục tiêu cụ thể, chẳng hạn như sản lượng hoặc doanh số bán hàng và thường dẫn đến việc bỏ qua những khía cạnh quan trọng khác trong công việc của một cá nhân. Trên thực tế, những chương trình tập trung vào một mục tiêu duy nhất thực sự có thể gây hại. Ví dụ, việc khen thưởng cá nhân những nhân viên bán hàng "đạt doanh số" có thể khiến các nhân viên cạnh tranh với nhau và gây hại cho tinh thần đồng đội, sự tin tưởng cũng như dịch vụ khách hàng. Khi sản lượng là mục tiêu thì độ an toàn và chất lượng có thể bị ảnh hưởng. Hãy tưởng tượng bạn đến phòng tập thể dục và suốt cả tháng chỉ tập riêng mỗi phần bắp tay. Xét về sức khỏe tổng quát, liệu cách đó có thực sự thông minh so với dành thời gian luyện tập một chế độ cân bằng hơn không? Tôi không có ý nói rằng chúng ta không nên tập trung vào những lĩnh vực khi có cơ hội, nhưng sức khỏe thể chất hay sức khỏe của

tổ chức không xuất phát từ trọng tâm của riêng một lĩnh vực.

Lý do 4: Các chương trình tập trung vào những biến số sai lầm

Các chương trình gần như luôn luôn tập trung đo lường một kết quả duy nhất thay vì tập trung vào những quy trình giúp hoàn thành mục tiêu. Điều này cũng giống như các đội bóng rổ tập trung vào những điều kiện và yếu tố cơ bản vì như thế sẽ giúp họ ghi bàn và chiến thắng trận đấu. Các chương trình khen thưởng và công nhận lại thường tập trung ghi điểm và bỏ qua những yếu tố cơ bản như giao tiếp, tinh thần đồng đội, đào tạo và những công cụ quan trọng cần thiết khác để "giành chiến thắng" trong thời gian dài. Hãy tập trung cải thiện những yếu tố cơ bản của tổ chức, tôi dám chắc bạn sẽ ghi được nhiều điểm hơn.

Lý do 5: Mục tiêu có thể hạn chế năng suất

Mặc dù thiết lập mục tiêu là một phần quan trọng của bất kỳ hệ thống quản lý hiệu suất nào, nhưng chúng nên được xem như bàn đạp và là cơ hội để ăn mừng sự tiến bộ và thành công, chứ không phải là đích cuối. Mỗi nhà lãnh đạo trong tổ chức của bạn nên tìm đọc cuốn sách Leading from the HEART (tạm dịch: Lãnh đạo bằng Trái tim) của tác giả Mike Krzyzewski, huấn luyện viên đội bóng rổ nam của Trường Đại học Duke. Theo đánh giá của tôi, đây là cuốn sách hay nhất về tinh thần lãnh đạo thực tiễn. Một trong những câu trích dẫn mà tôi ưa thích là: "Tôi không bao giờ thiết lập một mục tiêu ghi bàn với con số cụ thể. Vì nó sẽ hạn chế khả năng chiến thắng của chúng ta." Về bản chất, các mục tiêu đặt ra một giới hạn trên và tạo ra một mức trần nhân tạo. Bạn nên tập trung làm việc tích cực ở mọi khía cạnh của trò chơi – nếu tiếp cận theo cách đó, bạn sẽ chiến thắng như một hệ quả tất yếu.

Lý do 6: Ban quản lý thiếu nhất quán và không công bằng

Nếu bạn muốn châm ngòi cho một cuộc thảo luận sôi nổi trong tổ chức của mình, hãy nói với người quản lý rằng bạn đang bắt đầu xây dựng một chương trình khen thưởng và công nhận cho nhân viên. Khi đó, bạn sẽ luôn phải nghe lời lý luận: "Tại sao chúng ta phải khen thưởng nhân viên khi họ làm công việc của họ? Không phải làm việc là lý do để họ được trả lương hay sao?!" Lập luận đó cũng hợp lý đấy. Cán bộ quản lý, người gác cổng của những

chương trình này có nhiều quan điểm khác biệt với những nỗ lực khen thưởng này và theo sau đó là sự ủng hộ của họ. Một số cán bộ quản lý từ chối tham gia và thậm chí nhạo báng các chương trình này.

Nhận thức về sự bất bình đẳng giữa các nhân viên là điều không thể ngăn chặn được. Ngay cả khi chương trình có những hướng dẫn rất rõ ràng và các cán bộ quản lý luôn theo sát hướng dẫn, thì nhân viên vẫn sẽ phàn nàn về sự thiên vị trong một nhóm và giữa các nhóm. Trên thực tế, các cán bộ quản lý cũng không tránh khỏi thành kiến với một số nhân viên, từ đó dẫn đến sự thiên vị có ý thức hoặc không ý thức với một số nhân viên hay một đội nào đó. Cũng vì vậy, một số nhân viên sẽ cho rằng chương trình "không công bằng" và có thể đưa ra nhiều ví dụ về sự thiếu nhất quán của ban quản lý để ủng hộ cho quan điểm của họ. Đó thường là những nhân viên có năng suất làm việc thấp nhất. Tùy theo họ la lớn đến cỡ nào, những lời phàn nàn của họ có thể gây tổn hại nghiêm trọng đến chương trình và gây ra sự căng thẳng đáng kể cho những giám sát viên.

Ngoài tác động từ những khác biệt về quan điểm này, một số cán bộ quản lý ít có cơ hội để quan sát những hành vi có chủ đích của nhân viên do lịch trình công việc, khoảng cách vật lý hoặc đơn giản là bị quá tải bởi những công việc "thực sự" của họ. Một yếu tố khác làm tăng thêm sự bất công và không nhất quán là có một sân chơi công bằng.

Ví dụ, hãy hình dung một chương trình thúc đẩy bán hàng treo giải cho những nhân viên có doanh số cao hơn một con số "X" nào đó trong vòng một tháng. Thông thường, những nhân viên kinh doanh có thâm niên sẽ có lợi thế hơn về khu vực kinh doanh, dòng sản phẩm hoặc thậm chí số giờ làm việc tại các cửa hàng bán lẻ. Những nhân viên kinh doanh mới thường bắt đầu với thế bất lợi rõ ràng đến mức họ thậm chí không thèm tham gia chương trình. Điều này cho thấy các mục tiêu phải mang tính thách thức, nhưng vẫn phải có khả năng thực hiện được.

Bạn có thể nghĩ rằng một trong những biện pháp khắc phục hiển nhiên là thiết lập chương trình dựa trên tỷ lệ % gia tăng. Ví dụ,

nhân viên kinh doanh nào có thể tăng doanh số bán hàng trung bình lên 10% trong vòng ba tháng thì sẽ được thưởng. Khi đó, bạn lại tạo cơ hội cho những nhân viên kém cỏi nhất có khả năng giành phần thưởng cao nhất. Điều này sẽ gây khó khăn hơn cho các nhân viên làm việc tích cực nhất và hiệu quả nhất khi muốn tăng doanh số của họ lên 10%. Bạn có thực sự muốn trừng phạt những nhân viên tốt nhất của bạn và tưởng thưởng cho những nhân viên kém cỏi chỉ vì đã cải thiện trong một tháng không? Tôi không nghĩ vậy.

Một trong những lý do chính khiến các chương trình khen thưởng và công nhận bị quản lý một cách bất công là do hướng dẫn của chương trình không rõ ràng và dễ bị diễn dịch theo nhiều cách.

Chính xác thì việc là một đồng đội tốt hoặc đối phó hiệu quả với những khách hàng khó tính là như thế nào? Sự không rõ ràng như vậy sẽ dẫn đến việc các cán bộ quản lý phổ biến những tiêu chí của chương trình theo nhiều cách khác nhau hoặc không nhất quán, từ đó sẽ thêm dầu vào lửa đối với các nhân viên đang bất mãn vì cảm thấy chương trình này thiên vị và bất công. Thật không may, bạn gần như không thể tạo ra một chương trình có thể cung cấp một sân chơi bình đẳng cho tất cả các nhân viên. Tóm lại, hãy thử nếu muốn, bạn sẽ thấy rằng mình không bao giờ có thể tạo ra một chương trình có vẻ công bằng cho tất cả mọi người.

Lý do 7: Gây căng thẳng cho cán bộ quản lý

Cán bộ quản lý tuyến đầu chính là những người thường phải chịu trách nhiệm quản lý các chương trình khen thưởng và công nhận và họ chính là một trong những cá nhân chịu nhiều áp lực nhất trong bất kỳ tổ chức nào. Những trách nhiệm liên quan đến các chương trình này làm gia tăng khối lượng công việc vốn đã nặng nề của họ. Hơn nữa, chúng thường tạo căng thẳng đáng kể cho các cán bộ quản lý không muốn rơi vào tình huống có thể bị cáo buộc là thiên vị hoặc được nhân viên nịnh nọt chỉ để được khen thưởng. Đáp lại điều đó, nhiều người sẵn sàng rộng rãi cho điểm cho tất cả mọi người bất kể năng suất của họ ra sao để tỏ ra công

bằng. Tất nhiên, một cách tiếp cận như vậy hoàn toàn bất công đối với các nhân viên giỏi và có thể khiến tinh thần họ sa sút. Bạn có thực sự muốn có một chương trình tạo thêm áp lực cho các cán bộ quản lý và khiến họ xao nhãng khỏi công việc chính là gia tăng năng suất nhân viên không? Điều đó thật mỉa mai, phải không?

Lý do 8: Các chương trình dung túng sự gian lận

Cha tôi luôn bảo rằng: "Đừng bao giờ biến người khác thành kẻ gian lận." Khi còn nhỏ, tôi không thật sự hiểu rõ câu nói đó, nhưng cuối cùng thì tôi đã hiểu: Đừng tạo ra những tình huống khiến người tốt bị cám dỗ phá luật. Thật không may, đây là vấn đề thường gặp với các chương trình khen thưởng và công nhận. Bạn hãy nhìn lại ví dụ về các đôi vớ ở phần trước mà xem. Các cán bộ quản lý và nhân viên đã vi phạm nghiêm trọng các quy trình an toàn vì muốn có được những đôi vớ!

Việc gian lận hoặc lừa dối với nhiều hình thức khác nhau có xu hướng xảy ra ở hầu hết các chương trình. Những hình thức gian lận này có thể chỉ là hành vi khá nhẹ nhàng cho đến những hành động phi pháp, bao gồm xúc tiến hoặc trì hoãn đơn hàng hoặc chi phí, che giấu thông tin hoặc cung cấp thông tin sai lệch, đi đường tắt, đánh cắp khách hàng hoặc cố gắng làm cho mình có vẻ nổi trội hơn các đồng nghiệp khác bằng cách nào đó. Chương trình nào có phần thưởng giá trị càng cao và càng ít người chiến thắng sẽ càng có nhiều khả năng biến nhân viên thành những kẻ gian lận.

Các hãng dược phẩm thường tổ chức những cuộc thi bán hàng mà các đại diện có thể thu được những khoản tiền thưởng lớn và những chuyến nghỉ mát hoành tráng. Có thể bạn đã biết ngành công nghiệp dược phẩm có nhiều quy định nghiêm ngặt nhằm cấm các đại diện kinh doanh hối lộ để bác sĩ kê toa cho sản phẩm của họ. Vì vậy, những dịp nghỉ mát chơi gôn sang trọng thường được thay thế bằng những bữa trưa tại chỗ cho các nhân viên văn phòng. Tôi gặp Linda – 35 tuổi, là đại diện kinh doanh cho một hãng dược phẩm ở New Jersey. Cô có một thẻ tín dụng cá nhân và thỏa thuận với một nhà hàng cao cấp trong khu vực. Tất cả các "bác sĩ" của cô cùng với gia đình và bạn bè đều được chào đón tại

nhà hàng này bất cứ lúc nào và do cô trả tiền. Trên thực tế, gần đây, một bác sĩ đã tổ chức tiệc sinh nhật thứ 16 cho cô con gái rượu của mình tại nhà hàng này và Linda nhận một hóa đơn lên đến bốn con số (tính bằng đô-la).

Có phải tất cả các đại diện kinh doanh dược phẩm đều vô đạo đức không? Tất nhiên là không. Có phải các chương trình khen thưởng và công nhận đều khiến tất cả nhân viên lừa dối hệ thống không? Không. Tuy nhiên, phần thưởng càng lớn thì người ta sẽ càng có khả năng tìm cách xoay xở để uốn cong các quy tắc và đi đường vòng để trục lợi. Tôi công nhận rằng những chương trình này được tạo ra với ý định ban đầu tốt nhất, nhưng về bản chất, chúng có thể thúc đẩy những hành vi không mong muốn, vô đạo đức, vô lương tâm và đôi khi bất hợp pháp. Tôi không nghĩ bạn muốn các chương trình của mình sẽ biến nhân viên thành những kẻ gian lận.

Lý do 9: Các chương trình phá hoại tinh thần đồng đội

Tôi không có ý nói xấu các nhân viên kinh doanh, nhưng các chương trình khuyến khích của doanh nghiệp thường đặt nhóm nhân viên này trước nguy cơ gian lận cao nhất, gây thiệt hại đáng kể cho các thành viên trong nhóm nói riêng và tổ chức nói chung. Điều này đặc biệt đúng khi nhân viên được thưởng các khoản hoa hồng cá nhân lớn. Trong hoàn cảnh như vậy, các thành viên trong nhóm thường xem nhau như đối thủ cạnh tranh. Các đại lý xe hơi nổi tiếng tạo ra một môi trường cạnh tranh khốc liệt và nhiều chương trình khen thưởng hằng tháng cho nhân viên bán hàng giỏi nhất. Những chương trình như vậy luôn tạo ra sự cạnh tranh không lành mạnh, ảnh hưởng xấu đến tinh thần đồng đội và thường điều đó sẽ dẫn đến một hình ảnh không chuyên nghiệp đối với khách hàng.

Bạn có thể nhảy ngay đến giải pháp chương trình theo nhóm. Ngoài các vấn đề như trong ví dụ các đôi vớ, chúng còn có những vấn đề khác. Trong bất kỳ đội nhóm nào, bạn đều có những nhân viên với mức độ kỹ năng khác nhau, sự tận tâm khác nhau và hứng thú khác nhau với “củ cà rốt” của bạn. Các thành viên trong nhóm còn khác nhau về những cam kết và trách nhiệm bên ngoài

công việc và điều đó hạn chế khả năng của họ trong nỗ lực làm thêm ngoài giờ làm việc bình thường, chẳng hạn như gia đình, con cái… Những yếu tố này dẫn đến kết quả là một số nhân viên có mong muốn và khả năng gia tăng năng suất làm việc, trong khi những người khác ít quan tâm hoặc ít khả năng đóng góp hơn. Những người năng động và làm việc tích cực sẽ luôn cảm thấy thất vọng vì phải gánh vác nhiều hơn. Cuối cùng, dù thắng hay thua, các nhân viên đáng được khích lệ nhiều nhất cũng sẽ cảm thấy mình bị lừa dối nhiều nhất.

Dù những chương trình công nhận và khen thưởng được xây dựng dành cho cá nhân hay đội nhóm thì chúng gần như luôn làm tổn thương tinh thần đồng đội.

Lý do 10: Các chương trình bao che cho các cán bộ quản lý không hiệu quả

Chúng ta nghĩ rằng các chương trình khen thưởng và công nhận được thiết kế để khích lệ nhân viên. Không phải đó là công việc của các cán bộ quản lý sao? Các cán bộ quản lý hiệu quả không cần – hoặc không muốn – có những chương trình để tạo động lực cho nhân viên của họ. Hãy nghĩ về các cán bộ quản lý hiệu quả nhất mà bạn biết – có thành công nào của họ là nhờ áp dụng một cuộc thi đua nào đó để động viên nhân viên không? Các tổ chức thường tạo ra những chương trình khen thưởng và công nhận để đối phó với các cán bộ quản lý không đủ năng lực và không thể động viên các thành viên trong nhóm mình. Vì vậy, ngay cả khi một chương trình khen thưởng thực sự có thể xoay xở để động viên nhân viên thì đó chỉ là một thời khắc ngắn hạn bởi vì bạn không giải quyết được vấn đề cơ bản của người quản lý không hiệu quả. Vậy bạn có cần dành nỗ lực huấn luyện và giáo dục các quản lý của mình và trang bị cho họ những kỹ năng để thành công trong công việc hay không?

Lý do 11: Các chương trình có một lịch trình củng cố không đủ mạnh

Có một số yếu tố làm tăng tính hiệu quả hay sức mạnh của sự củng cố tích cực. Chúng ta đã nói về điều hiển nhiên nhất – củ cà rốt mà con lừa thực sự mong muốn. Khoảng thời gian từ lúc diễn

ra hành vi cho đến khi trao thưởng là một yếu tố quan trọng khác. Sự củng cố sẽ mạnh mẽ nhất khi nó xảy ra ngay sau hành vi như mong muốn. Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn bảo con lừa rằng nó đã làm việc rất tốt, nhưng nó sẽ phải chờ vài tháng rồi mới được nhận củ cà rốt. Thực tế, thường có một thời gian trễ đáng kể giữa hành vi và sự củng cố. Mọi người làm việc chăm chỉ hơn để mong được nhận những phần thưởng có thể trao sớm hơn thay vì trễ hơn. Thông thường, những phần thưởng cuối năm và các chương trình nhân viên giỏi nhất trong tháng không giúp ích nhiều trong việc thúc đẩy hành vi mong muốn.

Gần như tất cả các chương trình khen thưởng và công nhận đều tuân theo những lịch trình củng cố yếu nhất và dễ bị dập tắt nhất (dập tắt có nghĩa là hành vi mong muốn sẽ dừng lại một khi không còn phần thưởng nữa). Với những lịch trình củng cố mạnh mẽ, hành vi sẽ tiếp tục ngay cả khi không còn yếu tố củng cố trong một thời gian dài. Hãy xem xét sự khác biệt giữa lịch trình củng cố của một máy bán sô-đa và một máy đánh bạc. Khi bạn bỏ một đô-la vào máy bán sô-đa, bạn sẽ nhận được một chai sô-đa. Bây giờ, giả sử bạn đặt một đô-la vào máy bán nước sô-đa và không nhận được gì cả. Bạn sẽ tiếp tục đặt bao nhiêu đô-la nữa vào đó trước khi ngừng lại? Hãy chú ý đến sự thiếu củng cố (nhận được chai sô-đa) sẽ nhanh chóng dập tắt hành vi bỏ tiền vào máy của bạn như thế nào. Trái lại, người ta sẽ bỏ hết đồng này đến đồng khác vào một cái máy đánh bạc ngay cả khi không được đền đáp. Nói đúng ra, máy đánh bạc hoạt động trên một nguyên tắc gọi là lịch trình củng cố tỷ lệ biến thiên – bạn không biết khả năng giành chiến thắng của mình là bao nhiêu và nếu thắng thì sẽ thắng được bao nhiêu cả. Lịch trình này giúp mọi người luôn được khích lệ. Trái lại, máy bán sô-đa và gần như tất cả các chương trình khen thưởng đều dựa trên một lịch trình cố định, vốn được xem là ít có khả năng khích lệ hơn nhiều.

Bạn có thể đang nghĩ: “Tại sao mình phải tốn thời gian đọc về máy bán sô-đa và máy đánh bạc nhỉ?!” À, nếu bạn muốn sử dụng các chương trình phần thưởng và công nhận, thì sự hiểu biết về lịch trình củng cố sẽ giúp bạn làm nên sự khác biệt. Sau đây là một ví dụ. Fred vừa được thăng chức lên làm quản lý tại công ty

tôi tham gia tư vấn. Ông rất muốn mọi nhân viên phải thuộc lòng bản tuyên bố sứ mệnh của công ty. Để thực hiện điều này, ông dán những tấm áp phích lớn in tuyên bố sứ mệnh của công ty ở khắp nơi trong nhà máy và làm những tấm thẻ ép nhựa lớn cỡ chiếc ví cho tất cả nhân viên, nhưng có vẻ như họ vẫn không thuộc. Tôi bảo ông tổ chức một cuộc họp với tất cả mọi người và thông báo rằng: “Trong một tháng tới, tôi sẽ đi quanh nhà máy và ngẫu nhiên hỏi các nhân viên về bản tuyên bố sứ mệnh của công ty. Nếu nhân viên nào trả lời đúng, người đó sẽ được chọn một trong năm bao thư với một trong các khoản tiền mặt 5 đô-la, 10 đô-la, 20 đô-la, 50 đô-la hoặc 100 đô-la. Bạn chọn bao thư nào, bạn sẽ có được khoản tiền trong bao thư đó.” Không cần phải nói, tất cả mọi người đều thuộc lòng tuyên bố sứ mệnh vào cuối tháng.

Tôi biết có vẻ như đây là một chương trình thành công – và thực sự nó đã thành công khi đáp ứng mong đợi của người quản lý nhà máy – nhưng nó vẫn có hai lỗ hổng chết người. Thứ nhất, ngay sau khi chương trình kết thúc, chắc chắn mọi người sẽ bắt đầu quên đi tuyên bố sứ mệnh này và sau vài tháng thì hẳn không còn nhiều người nhớ đến nó nữa. Đó là vì chương trình chỉ có tác dụng khi còn yếu tố củng cố. Lỗ hổng thứ hai và quan trọng hơn là việc ghi nhớ tuyên bố sứ mệnh không đồng nghĩa với việc sống theo sứ mệnh đó. Buộc nhân viên phải ghi nhớ là một bước khởi đầu tốt. Tuy nhiên, để hàm chứa ý nghĩa thực sự, ta cần phải có một chương trình củng cố hành vi nhân viên phù hợp với tuyên bố sứ mệnh ngay sau đó. Tất nhiên, một chương trình như vậy sẽ phát sinh nhiều vấn đề như chúng ta đã nhận định ở trên và sẽ tiếp tục nhận định ở các phần sau. Bỏ qua ví dụ về tuyên bố sứ mệnh, điều chính yếu đơn giản là hầu hết các chương trình khen thưởng và công nhận đều được thiết kế với một lịch trình củng cố yếu nhất và dễ bị dập tắt nhất.

Lý do 12: Tặng quà không phải là một chương trình củng cố

Sherry là quản lý nhân sự bán thời gian ở một công ty máy tính nhỏ với khoảng 30 nhân viên. Joe, giám đốc điều hành của công ty, chia sẻ rằng ông cảm thấy lo ngại về tinh thần làm việc ở công ty và hỏi cô có ý kiến gì không. Sherry hiểu lý thuyết củng cố tích

cực và cô quyết định gây bất ngờ cho các nhân viên, bằng cách tặng mỗi người một phiếu quà tặng trị giá 20 đô-la cho các suất chiếu phim vào chiều thứ Sáu. Các nhân viên đều rất thích và cảm thấy đó là một bất ngờ thú vị! Vào ngày thứ Hai đầu tuần, cô và vị giám đốc điều hành nhận thấy mọi người làm việc nhiệt tình hơn và do đó họ quyết định tặng thêm một thẻ quà tặng ở một chuỗi nhà hàng cùng với khoản tiền lương của ngày thứ Sáu. Các nhân viên cũng tỏ ra rất vui, nhưng đến thứ Hai kế tiếp thì họ không hào hứng như tuần trước nữa. Vào ngày thứ Sáu của tuần thứ ba, cô đặt lên bàn mỗi người một phiếu xăng trị giá 20 đô-la.

Joe là bạn tôi. Ông ấy kể tôi nghe về chương trình quà tặng của mình. Dù thích làm những điều tốt đẹp cho nhân viên, nhưng ông bắt đầu nghi ngờ liệu chúng có thực sự hiệu quả hay không. Trong ba tuần thực hiện chương trình này, họ đã chi ra 1.800 đô-la. Tôi gặp Sherry, cô cảm thấy bối rối và lo lắng vì có vẻ chương trình đang mất tác dụng. Sau ba tuần, các nhân viên không còn nhiệt tình thấy rõ như khi chương trình bắt đầu nữa. Cô cũng sửng sốt khi có hai nhân viên đến bàn làm việc của cô vào ngày thứ Năm để xin lấy quà trước bởi vì họ sẽ nghỉ phép vào ngày thứ Sáu. Hơn nữa, một số nhân viên kinh doanh tại cửa hàng còn phàn nàn khi nghe nói về chương trình này vì họ bị bỏ rơi.

Tôi giải thích rằng không phải cô đã tạo ra một chương trình khen thưởng và công nhận, mà đã tạo ra một chương trình phúc lợi. Khi một phần thưởng được trao không phụ thuộc vào hành vi thì đó là một món quà, chứ không phải sự củng cố. Tặng quà là điều tốt, nhưng chúng không tác động nhiều đến hành vi. Có một điều không may là nhiều sáng kiến khen thưởng và công nhận đã bị biến thành chương trình phúc lợi. Dù các chương trình này không khích lệ được ai nhưng việc xóa bỏ chương trình lại có khả năng gây sụt giảm tinh thần. Nhân viên sẽ cảm thấy không vui khi họ không được hưởng những gì họ cảm thấy mình xứng đáng – ngay cả khi họ chẳng làm gì để có được nó cả. Tùy theo chương trình đã kéo dài bao lâu và chi phí tốn kém bao nhiêu, có thể bạn chỉ muốn để yên nó – hãy cho mọi người những đôi vớ dài. Nói tóm lại, nếu bạn đang định tạo nên một chương trình như vậy, hãy chắc chắn rằng phần thưởng phải gắn với năng suất.

Lý do 13: Các chương trình làm giảm sự sáng tạo và khả năng chấp nhận rủi ro

Khi nói đến khả năng giành được một phần thưởng, hầu hết mọi người đều sợ rủi ro. Họ không muốn mạo hiểm đánh mất phần thưởng đó khi thử một số cách tiếp cận thông minh mới nhưng không hiệu quả. Các chương trình khen thưởng và công nhận truyền thống củng cố việc này bằng sách vở chứ không phải bằng thực nghiệm. Do đó, nhân viên sẽ làm theo những phương pháp đã được chứng minh trong quá khứ. Những chương trình này có thể giúp mọi người làm việc tích cực hơn, nhưng lại gây cản trở cho sự đổi mới, sáng tạo và chấp nhận rủi ro – những điều thực sự làm nên sự khác biệt trong tổ chức về lâu dài.

Lý do 14: Củng cố bên ngoài làm giảm động lực bên trong

Kể từ công trình nghiên cứu của nhà tâm lý học xã hội Edward Deci cách nay gần 40 năm, các nghiên cứu sau này đã chứng minh rằng động lực bên trong của một người đối với một nhiệm vụ sẽ giảm xuống khi được củng cố bằng một phần thưởng vật chất chẳng hạn như tiền thưởng. Động lực bên trong là những hoạt động mà người ta cảm thấy hữu ích với chính mình. Với hầu hết mọi người, những ví dụ điển hình nhất là các sở thích, ví dụ như chơi nhạc, đọc sách, làm thơ và làm vườn. Một số người có thể xem nhổ cỏ dại là công việc nhà nhưng những người khác lại cảm thấy rất thích thú khi nhổ cỏ. Cũng giống như động lực bên ngoài, động lực bên trong phụ thuộc vào từng cá nhân.

Dĩ nhiên, công việc không phải là sở thích và các nhân viên được trả lương để làm việc. Tuy nhiên, nếu ta càng nhấn mạnh vào các phần thưởng bên ngoài thì động lực bên trong của nhân viên sẽ càng thấp. Các chương trình khen thưởng và công nhận thực sự làm giảm giá trị mà nhân viên nhận thức ở công việc. Về mặt tâm lý, nhân viên làm việc không phải vì việc đó quan trọng mà bởi vì họ có thể được hưởng quyền lợi vật chất từ nó. Nhân viên càng xem trọng công việc, thì họ càng xem đó là một phần thưởng cá nhân và được thúc đẩy từ bên trong. Điều này giải thích tại sao những người làm việc cho các tổ chức phi lợi nhuận nói chung thường cảm thấy thỏa mãn với công việc hơn những người làm

việc cho các tổ chức vì lợi nhuận, mặc dù những người làm ở các tổ chức vì lợi nhuận thường kiếm được nhiều tiền hơn hẳn. Các cán bộ quản lý khôn ngoan sẽ dành nhiều thời gian hơn để giúp nhân viên nhận thấy giá trị và tầm quan trọng của công việc.

Lý do 15: Hành vi sai trái được khen thưởng

Nhiều chương trình khen thưởng không chỉ thất bại trong việc củng cố những hành vi như mong muốn mà còn vô tình củng cố những hành vi họ muốn ngăn cản! Bài viết kinh điển "Dại dột khen thưởng A dù hy vọng được B" của Steven Kerr đăng trong tập san Academy of Management Journal năm 1975 có đề cập rằng: "Có vô số ví dụ về các hệ thống khen thưởng rối tung khi những hành vi được khen thưởng lại là những hành vi mà những người tạo chương trình đang cố gắng ngăn cản, trong khi những hành vi họ mong muốn lại không được khen thưởng gì cả."

Ví dụ, các nhà lãnh đạo tổ chức có thể phát biểu về tầm quan trọng của tinh thần đồng đội, nhưng lại tạo ra những chương trình công nhận và củng cố thành tích cá nhân. Điều này có thể dẫn đến việc họ khen thưởng cho những cá nhân có tinh thần đồng đội kém nhất. Tôi khuyên bạn nên xem xét các chương trình khen thưởng và khuyến khích của mình để đảm bảo không vô tình củng cố những hành vi đi ngược lại các giá trị của tổ chức.

Lý do 16: Mọi người đều chiến thắng

Trong câu chuyện Alice's Adventures in Wonderland (Alice ở Xứ sở Thần Tiên) của Lewis Carroll, chú ngỗng DoDo[9] đã tuyên bố: "Mọi người đều chiến thắng và mọi người đều phải có giải." Đôi khi các tổ chức tạo ra những chương trình khen thưởng có tiêu chí đặt ra quá thấp đến mức gần như tất cả mọi người đều chiến thắng. Những chương trình như vậy không phân biệt được những nhân viên tích cực và đạt hiệu quả thực sự với những người chỉ có chút cố gắng, kết quả là làm suy giảm tinh thần của những nhân viên giỏi nhất khi họ cảm thấy chương trình này làm giảm giá trị những nỗ lực của họ. Thông điệp ở đây là: "Bất kỳ mức thành tích nào cũng tuyệt vời!" Hãy xem lại các tiêu chí của mọi chương trình hiện tại và bảo đảm rằng chúng được thiết lập một cách hợp lý.

Lý do 17: Các chương trình thao túng

Một số nhân viên nhìn nhận các chương trình khích lệ với đúng bản chất của chúng – sự thao túng. Trên thực tế, những nhân viên giỏi nhất là những người dễ bị xúc phạm bởi các chương trình như vậy nhất. Như một số quản lý đã từng nói: "Tại sao tôi phải công nhận nhân viên khi họ làm công việc của họ?", một số nhân viên cũng sẽ nói tương tự như vậy: "Tôi không cần một giải thưởng chứng nhận tôi đã làm tốt công việc của mình." Những người như vậy tự hào về công việc và đạo đức làm việc của họ. Họ cảm thấy mình như trẻ con khi được khen thưởng cho những gì mình được trả lương để làm. Những nhân viên giỏi nhất cũng thừa nhận rằng các chương trình này thường được dùng để tạo động lực cho những người không làm việc chăm chỉ và thường thất vọng khi thấy các nguồn lực được sử dụng cho những thành viên có thành tích kém hơn họ.

Nếu bạn muốn tạo động lực cho những nhân viên giỏi nhất của mình, hãy kiềm chế những người không làm đúng trách nhiệm công việc.

Lý do 18: Những người kiến thiết chương trình thường không phải là chuyên gia

Thẳng thắn mà nói, các nhà quản lý nhân sự và những trợ lý của họ, người kiến thiết chính của các chương trình này, hiếm khi đạt đủ tiêu chuẩn để thiết lập một chương trình khen thưởng. Bạn đã học qua một số lớp tâm lý ở trường không có nghĩa là bạn có thể trở thành một chuyên gia về lý thuyết động viên và có hiểu biết rành rẽ để áp dụng các nguyên tắc này tại nơi làm việc. Trên thực tế, hầu hết các nhà quản lý nhân sự mà tôi gặp đều cho rằng củng cố tiêu cực là một hình thức trừng phạt. Nếu họ hiểu sai những khái niệm cơ bản như vậy thì làm thế nào có thể tạo ra một chương trình hiệu quả?

Công bằng mà nói, nhất là ở những tổ chức nhỏ, hầu hết các nhà quản lý nhân sự là những người được yêu cầu phải có kiến thức trong nhiều lĩnh vực và chúng ta không nên mong đợi họ am hiểu nhiều chuyên môn như vậy. Đồng thời, các chuyên gia này có trách nhiệm phải biết rằng có nhiều điều họ không biết và không

nên nhận những dự án mà họ không đủ tiêu chuẩn để làm. Vì như chúng ta đã thấy, họ thường gây thiệt hại nhiều hơn sinh lợi. Nếu bạn đang có ý định phát triển một chương trình động viên nhân viên, tôi khuyên bạn hãy tìm kiếm sự chỉ dẫn của một nhà tâm lý học hành vi có đủ năng lực.

Lý do 19: Các chương trình không tác động đến văn hóa tại nơi làm việc

Các chương trình khen thưởng và công nhận sẽ không bao giờ mang đến sự thay đổi hành vi bền vững về lâu dài vì chúng không tác động đến văn hóa của tổ chức. Đây là lý do cơ bản tại sao các chương trình này nên được hủy bỏ. Văn hóa định hướng hành vi và hành vi củng cố văn hóa. Khi có một công việc mới, bạn có thể phù hợp với văn hóa của tổ chức mới hoặc phải thay đổi để phù hợp với nền văn hóa đó, nếu không sớm muộn bạn cũng sẽ ra đi. Những hành vi của các nhân viên hiện tại sẽ góp phần khép các nhân viên mới vào văn hóa của tổ chức. Chúng ta là những cá thể xã hội cực kỳ nhạy cảm với việc thích nghi và làm theo những người xung quanh mình. Trên thực tế, mong muốn thích nghi của chúng ta mạnh mẽ đến mức chúng ta sẽ thực sự bỏ qua những gì mình biết là đúng để tránh bị trở thành kẻ lập dị trong một tổ chức. Cho dù là một nơi làm việc hay một tổ chức tôn giáo, một câu lạc bộ xã hội hay một phòng tập thể hình, tất cả đều có một văn hóa kèm theo giúp bạn biết nên hành động như thế nào và thậm chí là nên tin vào điều gì.

Đã bao nhiêu lần bạn nghe nói: “Đó là văn hóa ở đây?” “Đó” có thể là bất cứ điều gì, từ việc đi họp trễ cho đến không trả lời điện thoại hoặc đổ lỗi cho nhau về một vấn đề gì đấy. Hãy nhớ lại lần gần đây nhất khi bạn có một công việc mới. Một trong những điều đầu tiên bạn làm, dù có ý thức hay không, là tìm hiểu xem “mọi thứ hoạt động như thế nào”. Bạn quan sát và chú ý đến những hành vi của người khác. Mọi người có khuynh hướng đi sớm về trễ không? Họ có ăn trưa tại bàn làm việc không? Họ xử sự với sếp như thế nào? Họ có tán gẫu về những vấn đề cá nhân trong khi làm việc không? Họ có nghịch điện thoại trong khi đang họp không? Họ có mang việc về nhà làm buổi tối không? Ngoài giờ làm việc, họ có tụ tập với nhau không? Bàn làm việc của họ như

thế nào? Họ ăn mặc như thế nào?... Vô số câu hỏi sẽ lướt qua tâm trí chúng ta khi chúng ta tìm cách điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với văn hóa của một tổ chức mới.

Có rất nhiều tổ chức nổi tiếng với văn hóa của họ. Một ví dụ điển hình là Google, nơi luôn nhấn mạnh sự vui vẻ, sáng tạo, liên tục đổi mới, tinh thần đồng đội và giao tiếp cởi mở. Một nền văn hóa mạnh mẽ được xây dựng xung quanh sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi do những người thành lập tổ chức thiết lập nên. Văn hóa càng mạnh mẽ thì nó càng đứng vững theo thời gian và ảnh hưởng đến những hành vi của mỗi nhân viên càng lớn. Các chương trình khen thưởng và công nhận có thể ảnh hưởng đến văn hóa như thế nào? Không thể. Ngay sau khi chương trình kết thúc, bất kỳ sự thay đổi hành vi nào cũng sẽ không được củng cố nữa và rất có khả năng sẽ bị trừng phạt bởi những lề thói của tổ chức. Nếu muốn đạt được những thay đổi lâu dài và có ý nghĩa trong hành vi, bạn phải tác động đến văn hóa và đơn giản là không thể làm được điều đó với bất cứ kiểu chương trình nào.

Lý do 20: Chương trình khen thưởng làm giảm động lực chung

Tôi muốn để dành điểm quan trọng nhất đến cuối cùng. Hầu hết mọi người đều đồng ý rằng mục đích của những chương trình khen thưởng và công nhận là gia tăng mức độ động viên tổng thể đối với nhân viên. Chúng ta hãy cùng xem xét những vấn đề sau:

Hỏi: Những nhân viên nào thường được các chương trình này công nhận?

Đáp: Những người làm việc hiệu quả nhất trong tổ chức.

Thảo luận: Như vậy, những nhân viên có động lực lớn nhất và năng suất làm việc cao nhất là những người sẽ được khen thưởng và củng cố theo các chương trình này. Họ có thể được động viên với năng suất cao nhất là bao nhiêu? Điều đó cũng giống như giúp đỡ thêm cho một sinh viên vốn đã hoàn thành 98% bài kiểm tra. Khả năng cải tiến thêm rất khó.

Hỏi: Những chương trình này có thể tác động như thế nào đến những nhân viên có thành tích kém nhất và ít tích cực nhất?

Đáp: Hoặc không có gì cả hoặc chỉ là những tác động tiêu cực mà

thôi.

Thảo luận: Nếu chỉ có những người giỏi nhất được thưởng thì các nhân viên có thành tích kém nhất và ít tích cực nhất sẽ không thuộc nhóm đó. Đối với các nhân viên này, những chương trình như vậy chỉ đơn giản là lời nhắc nhở rằng họ không được đánh giá cao và họ sẽ cảm thấy mình bị tước quyền tham gia. Trong trường hợp khả quan nhất, những chương trình như vậy sẽ không có tác động gì cả; nhưng trên thực tế, các nhân viên kém thậm chí sẽ cảm thấy ít được khích lệ hơn nữa.

Hỏi: Chương trình này sẽ tác động như thế nào đến đa số các nhân viên ở mức trung bình?

Đáp: Tác động tiêu cực.

Thảo luận: Xuyên suốt chương trình, nhiều người trong số những nhân viên này sẽ cố gắng nỗ lực để giành "củ cà rốt". Về mặt tâm lý, những người đã cố gắng nỗ lực nhưng không đạt phần thưởng sẽ trở nên suy sụp và có thái độ kiểu như: "Tại sao tôi phải làm việc tích cực hơn để rồi chẳng được gì cả?" Những nỗ lực của các nhân viên này sẽ thực sự sụt giảm, thậm chí còn thấp hơn cả trước khi chương trình diễn ra.

Cuối cùng, mặc dù ít nhất bạn cũng có thể khích lệ một số người giỏi nhất, nhưng chương trình của bạn không có tác động gì đến những nhân viên kém và thậm chí còn làm giảm động lực ở những người trung bình, những người đại diện cho tiềm năng lớn nhất để gia tăng nguồn nhân lực tổng thể của bạn. Tôi nhận ra một điều có thể khó chấp nhận nhưng có thật: những chương trình khen thưởng và công nhận truyền thống tìm cách khuyến khích nhân viên thực sự có hại nhiều hơn có lợi.

Từ bỏ những chương trình khen thưởng và công nhận

Tóm lại, những chương trình khen thưởng và công nhận truyền thống dựa trên các nguyên tắc huấn luyện bằng cách thưởng phạt đã thất bại thậm chí ngay trước khi bắt đầu. Trong những trường hợp khả quan nhất, các chương trình như vậy tương đối lành mạnh và chỉ có thể củng cố cho những nhân viên vốn đã giỏi nhất và có hiệu quả làm việc cao nhất. Nhiều khả năng chúng sẽ dẫn

đến sự phá vỡ tinh thần đồng đội, làm giảm sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro, tạo căng thẳng cho cán bộ quản lý và làm giảm động lực của những nhân viên đại diện cho cơ hội lớn nhất để gia tăng nguồn nhân lực của bạn. Như vậy, các tổ chức sử dụng những tài nguyên quý giá để tạo ra và quản lý các chương trình sẽ không mang đến lợi nhuận trên vốn đầu tư và có nhiều khả năng tạo ra những tác động tiêu cực. Nếu củ cà rốt không hiệu quả, thì điều gì mới hiệu quả?

Chương 3
GẮN KẾT NHÂN VIÊN

“Có ba loại người trong thế giới này: những người khiến mọi việc xảy ra, những người ngồi nhìn mọi việc xảy ra và những người không biết chuyện gì đang xảy ra.”

– CASEY STENGEL

Tôi hy vọng lúc này bạn đã hiểu rằng việc cố gắng tạo động lực cho nhân viên bằng cách sử dụng “củ cà rốt” sẽ không giúp bạn gia tăng nguồn nhân lực chung của tổ chức. Vậy làm thế nào chúng ta có thể tạo ra những nhân viên có thể khiến mọi việc xảy ra? Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu về những điểm khác biệt quan trọng giữa động lực và sự gắn kết của nhân viên, lý do bạn nên ngừng cố gắng tạo động lực cho nhân viên mà nên tập trung gắn kết họ, những lợi ích khi có một lực lượng lao động tận tâm và những yếu tố tác động đến sự gắn kết. Ngoài ra, chúng ta cũng sẽ thảo luận về những kết quả nghiên cứu hiện tại, những hiểu lầm phổ biến và các biện pháp đo lường sự gắn kết không chính xác. Hãy bắt đầu bằng cách định nghĩa rõ ràng sự gắn kết của nhân viên và phân biệt nó với động lực.

Sự gắn kết nhân viên là gì?

Tôi đã có nhiều năm thuyết trình về chủ đề gắn kết nhân viên. Một trong những buổi thuyết trình mà tôi nhớ nhất diễn ra chỉ vài ngày sau khi tôi cầu hôn Karen, vợ tôi. Trong khi đang định nghĩa khái niệm “sự gắn kết” với khán giả, đột nhiên trong đầu tôi chợt nghĩ: “Mình đã đính hôn, nghĩa là đã có một sự gắn kết!” Tôi nhớ rằng mình đã có một sự gắn kết thay đổi cuộc đời và nghĩ đến những điểm khác biệt ghê gớm từ hẹn hò cho đến sống chung. Thật vậy, sự gắn kết là một cam kết. Từ “gắn kết” (engagement)

xuất phát từ tiếng Pháp cổ (en + gage) có nghĩa là "bảo đảm bằng chính bản thân mình". Mặc dù không đến mức thay đổi cuộc sống hoàn toàn nhưng khái niệm gắn kết nhân viên cũng là chừng mức để một người cam kết, tận tâm và trung thành với tổ chức, với giám sát viên, với công việc và các đồng nghiệp. Khi bạn thực sự gắn kết, động lực sẽ trở nên ít quan trọng hơn – bạn tự nguyện tham gia cùng mọi người trên suốt một chặng đường dài.

Gắn kết nhân viên có gì khác với động viên nhân viên hay không?

Gắn kết cũng tương tự nhưng không đồng nghĩa với động viên. Sự gắn kết đề cập đến một mối cam kết về mặt bản chất, đã ăn sâu gốc rễ và hoàn toàn trọn vẹn, một niềm tự hào và lòng trung thành không dễ dàng thay đổi. Trái lại, chừng mực động viên chịu ảnh hưởng mạnh của các yếu tố bên ngoài, đặc biệt là kỳ vọng nỗ lực hoặc thành tích của mình sẽ mang lại những thành quả có giá trị, chẳng hạn như một khoản tiền thưởng lớn vì đã đạt được mục tiêu doanh số quý.

Một điều rất quan trọng là mức độ gắn kết cao sẽ giảm bớt được tác động của những yếu tố môi trường tiêu cực liên quan đến động viên. Nói cách khác, những nhân viên có sự gắn kết cao sẽ vẫn được thúc đẩy bất chấp hoàn cảnh bất lợi, chẳng hạn như nguồn lực hạn chế, thiết bị hư hỏng hay áp lực thời gian… Ngược lại, những nhân viên gắn kết thấp có khuynh hướng chỉ được khích lệ trong điều kiện thuận lợi hoặc khi cố gắng đạt những mục tiêu ngắn hạn và hữu hình có thể mang lại lợi ích cá nhân cho họ. Những nhân viên được động viên muốn hoàn thành công việc càng nhanh càng tốt để có được củ cà rốt – bất chấp mọi chuyện xảy ra xung quanh. Ngược lại, những nhân viên gắn kết sẽ hướng đến mục tiêu, nhưng cũng sẽ nhìn quanh tìm kiếm cơ hội đóng góp nhiều hơn để hoàn thành nhiệm vụ. Tôi muốn làm rõ một lần nữa rằng: Những nhân viên được thúc đẩy nhưng thiếu gắn kết sẽ chỉ làm việc tích cực khi họ sắp nhận được thứ gì đó cho bản thân mình. Nhưng những nhân viên gắn kết làm việc tích cực vì lợi ích của tổ chức và vì điều đó mang lại cho họ cảm giác thỏa mãn.

Làm thế nào nhận ra sự khác biệt giữa một nhân viên được động viên và một nhân viên gắn kết?

Hãy tưởng tượng bạn đang quan sát một đội ngũ nhân viên làm việc điên cuồng cho kịp thời hạn. Nếu họ làm kịp thời hạn, tất cả mọi người sẽ được thưởng. Và như những gì bạn chứng kiến, tất cả mọi người đều tỏ ra rất có động lực – họ làm việc tích cực để có củ cà rốt. Đột nhiên, có một thiết bị bị hỏng khiến họ gần như không còn khả năng hoàn thành mục tiêu nữa. Lúc này, bạn sẽ có hai nhóm nhân viên – một nhóm nói: "Thôi, chúng ta đã cố gắng lắm rồi" và nhóm thứ hai thì nói: "Chúng ta phải làm gì để hoàn thành mục tiêu đây?" Nhóm đầu tiên là nhóm được động viên; nhóm thứ hai là nhóm gắn kết. Những nhân viên gắn kết là những người cứng cỏi; những nhân viên được động viên là những người cơ hội. Sự động viên có thể lúc thịnh lúc suy, còn sự gắn kết sẽ dẫn đến một mức năng suất bền vững.

Những đặc điểm của một nhân viên gắn kết

Trong khi nghiên cứu về sự gắn kết của nhân viên, tôi đã khảo sát nhiều cá nhân tại hơn 100 công ty trên toàn thế giới. Một trong những câu hỏi mà tôi thường đặt ra là: "Làm thế nào bạn biết một nhân viên có gắn kết hay không?" Để thực sự hiểu được sự gắn kết tại nơi làm việc, tôi muốn biết các hành vi đặc trưng cụ thể của những nhân viên gắn kết. Những dữ liệu này rất quan trọng để phát triển một công cụ đánh giá có cơ sở nhằm đo lường sự gắn kết và những biện pháp can thiệp cần thiết để gia tăng sự gắn kết. Và như những gì bạn hình dung, tôi đã nhận được rất nhiều câu trả lời khác nhau từ những người tham gia khảo sát. Dưới đây là danh sách mười câu trả lời thường gặp nhất cho câu hỏi: "Làm thế nào biết được một nhân viên có gắn kết hay không?":

Luôn đưa những ý tưởng mới vào công việc;

Đam mê và nhiệt tình với công việc;

Chủ động đưa ra sáng kiến;

Tích cực tìm cách cải thiện bản thân, cải thiện người khác và cải thiện công việc;

Luôn luôn vượt quá mục tiêu và mong đợi;

Tò mò và quan tâm, luôn đặt câu hỏi;

Khuyến khích và hỗ trợ các thành viên trong nhóm;

Lạc quan và tích cực, luôn tươi cười;

Luôn vượt qua trở ngại và tập trung vào công việc, kiên trì bền bỉ;

Tận tâm với tổ chức.

Theo tôi, câu trả lời hoàn chỉnh nhất không nằm trong danh sách mười câu này. Câu trả lời của tôi là: "Những người gắn kết là những người hành động như thể họ có quyền sở hữu trong doanh nghiệp." Câu nói này phản ánh một cách hoàn hảo thái độ của những nhân viên có sự gắn kết cao. Cũng giống như các chủ doanh nghiệp nhỏ, những nhân viên này làm tất cả những gì cần làm, bất kể chức danh công việc của họ là gì. Họ đi sớm về trễ và mang việc về nhà làm nếu cần. Họ gửi email và nhắn tin cho bạn sau giờ làm việc với những nội dung như "Tôi vừa mới nghĩ rằng..." Họ luôn lo lắng ngay cả những điều nhỏ nhặt nhất. Nếu nhìn thấy một mẩu rác nằm trên sàn nhà, họ sẽ nhặt nó lên. Họ hành động như vậy không phải vì có ai đó đang theo dõi họ mà vì họ tự hào về nơi làm việc của mình. Khi gặp một vấn đề khó khăn, họ sẽ tự xử lý nó chứ không bỏ qua hay đùn đẩy cho người khác. Họ suy nghĩ về những việc mình đang làm và trong quá trình đó, họ nảy ra những ý tưởng nổi bật để cải thiện công việc và làm khách hàng thỏa mãn. Khi họ và các thành viên trong nhóm bất đồng quan điểm với nhau, họ sẽ tranh luận với các thành viên đó với một thái độ tôn trọng. Họ xem tiền của tổ chức như tiền của chính họ. Tóm lại, những nhân viên gắn kết cao luôn làm những điều để tổ chức thành công.

Bạn không thể mua được sự gắn kết và chắc chắn cũng không thể đòi hỏi điều đó. Tôi nhớ có lần khi tôi đang giải thích khái niệm gắn kết cho một khách hàng, ông ấy nhiệt tình bảo rằng: "Tôi muốn anh giúp tôi nói với các nhân viên của tôi là hãy gắn kết hơn!" Tôi không thể làm như thế được.

Trên thực tế, mức độ gắn kết của một nhân viên tùy thuộc rất ít vào bản thân người nhân viên đó mà chủ yếu tùy thuộc vào cán bộ quản lý của họ nói riêng và cả tổ chức nói chung. Không phải

nhân viên nào cũng suy nghĩ và hành xử như những gì chủ doanh nghiệp mong muốn. Tuy nhiên, ở phần cuối cuốn sách này, các bạn sẽ tìm hiểu nên làm việc với nhân viên thế nào để họ hiểu và kết hợp quan điểm của "chủ doanh nghiệp" một cách đầy đủ hơn vào công việc của họ. Nhân viên của bạn gắn kết đến mức nào?

TRẮC NGHIỆM ĐÁNH GIÁ SỰ GẮN KẾT NHÂN VIÊN

Hãy đọc những câu dưới đây và cho điểm theo mức độ chính xác khi mô tả các nhân viên của bạn theo thang điểm sau:

Không bao giờ hoặc hiếm khi làm việc này (0 điểm);

Đôi khi có làm việc này (1 điểm);

Thường xuyên có làm việc này (2 điểm);

Luôn luôn hoặc gần như luôn luôn làm việc này (3 điểm).

Hãy viết số điểm cho câu trả lời bạn chọn vào ô trống bên cạnh.

Từ 0-5 điểm:	Bạn đang gặp một vấn đề nghiêm trọng về sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức. Phần lớn các nhân viên của bạn hoạt động tương đối kém so với tiềm năng của họ. Số điểm thấp đến mức này cho thấy vấn đề không chỉ giới hạn ở một vài nhân viên và sự thiếu gắn kết đã thực sự trở thành lề lối văn hóa trong tổ chức của bạn.
Từ 6-10 điểm:	Mặc dù có thể có một mức độ gắn kết tương đối trong lực lượng lao động của bạn, nhưng có nhiều khả năng một số nhân viên gắn kết tốt trong khi một số khác thì ngược lại. Nhìn chung, bạn có thể chỉ nhận được khoảng 50% những nỗ lực mà nhân viên mang đến cho bạn. Điều đó khiến bạn lãng phí rất nhiều nguồn vốn nhân lực. Trong trường hợp khả quan nhất, số điểm ở mức này vẫn có thể giúp bạn duy trì tình trạng hiện tại.
Từ 11-15 điểm:	Xin chúc mừng bạn. Điểm số này cho thấy bạn có lực lượng nhân viên có sự gắn kết cao! Văn hóa của phòng ban hoặc tổ chức chính là điều thúc đẩy sự gắn kết, lòng trung thành và sự cống hiến của nhân viên. Các nhân viên đều tận tâm tận lực với công việc và nỗ lực đạt được những mục tiêu của tổ chức. Lực lượng nhân viên gắn kết cao mang đến cho bạn một lợi thế cạnh tranh tốt.

Cho dù điểm số của bạn là bao nhiêu, các chương kế tiếp sẽ giúp bạn gia tăng và duy trì mức độ gắn kết trong tổ chức của bạn. Tiếp theo, chúng ta hãy xem xét những lý do vì sao một lực lượng lao động gắn kết có thể đóng góp rất đáng kể cho sự tồn vong của tổ chức.

Lợi ích của một lực lượng lao động gắn kết

Khi đề cập đến vấn đề này, tổ chức tư vấn DDI đã khẳng định: "Mức độ gắn kết càng cao thì doanh nghiệp hoạt động càng hiệu quả. Nghiên cứu này không dở dang, không giới hạn trong một đất nước hay một lĩnh vực nào và không chỉ giới hạn trong vài trăm người – mà đó là một kết quả quá áp đảo." Không cần phải bàn về tác động tài chính của sự gắn kết nhân viên. Cuối chương này, chúng ta sẽ xem xét các kết quả nghiên cứu được lựa chọn. Còn bây giờ, tôi muốn liệt kê cho bạn những yếu tố liên quan đến mức độ gắn kết cao của nhân viên:

Tăng năng suất;

Tăng lợi nhuận;

Nâng cao chất lượng công việc;

Cải thiện hiệu quả công việc;

Tỷ lệ nghỉ việc và thay người thấp;

Tỷ lệ vắng mặt giảm;

Nhân viên trộm cắp và gian lận ít hơn;

Tỷ lệ khách hàng hài lòng cao hơn;

Tỷ lệ nhân viên hài lòng cao hơn;

Giảm những sự cố gây mất thời gian;

Ít khiếu nại lên Ủy ban Cơ hội Tuyển dụng Bình đẳng (Equal Employment Opportunity - EEO) hơn.

Mặc dù những mối quan tâm về phương pháp có thể làm giảm sức nặng của những kết quả này, nhưng nhiều bằng chứng cho thấy rõ sự gắn kết của nhân viên có liên quan cả về bề rộng lẫn chiều sâu với các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của tổ chức. Không một biến số tâm lý nào khác, bao gồm cả động lực của nhân viên, từng chứng tỏ một tác động sâu rộng và nhất quán như vậy đối với một tổ chức.

Những yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết và thiếu gắn kết của nhân viên

Để hiểu rõ hơn những yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết, tôi đã tìm đến các chuyên gia – những người trong lực lượng lao động. Sau khi giải thích khái niệm về sự gắn kết, tôi đã đặt ra một câu hỏi chung cho những người tham gia nghiên cứu: "Điều gì khiến bạn trở nên gắn kết hoặc thiếu gắn kết trong công việc?" Dưới đây là tập hợp các câu trả lời đại diện của những người tham gia phỏng vấn.

NHỮNG YẾU TỐ TẠO NÊN SỰ GẮN KẾT NHÂN VIÊN

Cảm thấy tôn trọng ông chủ hoặc người quản lý trong tổ chức của tôi, tôn trọng các mục tiêu của tổ chức hay của một dự án khi các thành viên trong tổ chức đối xử với tôi bằng sự tôn trọng;

Lòng tin, cảm thấy người quản lý nhận được sự ủng hộ của tôi;

Cảm giác gắn với kết quả cuối cùng của công việc;

Biết rằng những gì mình làm là quan trọng và có thể tạo nên sự khác biệt cho những người khác và cho doanh nghiệp;

Cảm thấy tự hào về công việc của mình;

Cảm nhận được sự trao quyền và sự tin tưởng từ cán bộ quản lý;

Một người quản lý tin tưởng tôi và muốn tôi ngày càng tiến bộ hơn;

Một đội ngũ thích làm việc với tôi và tôn trọng tôi;

Tự do làm công việc của mình và nhận thức được rằng đóng góp của mình tạo nên sự khác biệt;

Sự trung thực và tin tưởng trong quản lý;

Khi người quản lý công nhận và tín nhiệm những gì tôi đã làm;

Tôn trọng ý kiến của tôi và tin tưởng khả năng của tôi;

Khi tôi hiểu làm thế nào và tại sao công việc này lại quan trọng;

Khi tôi có được những công cụ để hoàn thành công việc;

Khi tôi cảm thấy mình có tiếng nói trong việc thiết lập mục tiêu cho bản thân và nhận được những phản hồi thường xuyên từ người quản lý về hiệu suất công việc của mình;

Có một người quản lý tự cảm thấy không cần thiết phải canh chừng tôi suốt ngày;

Có cơ hội học hỏi những điều mới lạ trong công việc và được giao những việc thú vị;

Có mục tiêu và đích đến rõ ràng;

Có cơ hội thăng tiến trong tổ chức;

Khi tôi cảm thấy mình là một phần của tổ chức, tổ chức cần mình và công việc của mình thực sự có giá trị;

Khi tôi được tự do quyết định cách thức đạt được những mục tiêu của mình;

Có sự tôn trọng lẫn nhau giữa các đồng nghiệp.

Nếu muốn tăng cường sự gắn kết của nhân viên, bạn cần hiểu được điều gì sẽ khiến nhân viên gia tăng cảm giác gắn kết với tổ chức. Khi thiết lập một mô hình gắn kết nhân viên, một điều quan trọng không kém là bạn phải hiểu rõ những nhân viên không có sự gắn kết. Bạn sẽ rất sai lầm nếu nghĩ rằng khái niệm nhân viên thiếu gắn kết là đối lập với nhân viên gắn kết. Một nhân viên thiếu gắn kết sẽ hành động, suy nghĩ và cảm nhận như thế nào? Nếu không xem xét cả hai mặt của vấn đề, bạn sẽ không thể xác định được những yếu tố tâm lý phân biệt giữa nhân viên gắn kết và nhân viên thiếu gắn kết.

Sự lãnh đạm là một dấu hiệu ở những nhân viên thiếu gắn kết với câu nói cửa miệng: “Tôi không quan tâm.” Những nhân viên thiếu gắn kết sẽ để lại khối óc và con tim của họ nơi cửa ra vào. Họ không tự hào về công việc của mình. Mối quan tâm chính của họ là làm thế nào làm việc ít nhưng vẫn được lãnh lương. Không một tổ chức nào có thể đạt được thành công lớn với những người chỉ biết làm việc như cái máy. Không chỉ lãnh đạm, những cá nhân này còn tham gia các hoạt động có thể làm giảm sức sống của tổ chức một cách chủ động. Ví dụ, có thể họ cố ý kìm giữ hoặc cung cấp thông tin không chính xác cho khách hàng và các thành viên trong nhóm. Họ cảm thấy rất ít, nếu có, cảm giác về sự kết nối với cán bộ quản lý hoặc tổ chức. Trên thực tế, họ còn có khuynh hướng nói xấu các thành viên trong nhóm, cán bộ quản lý, các

nhà lãnh đạo tổ chức và cả tổ chức nói chung. Họ là "những con sâu làm rầu nồi canh" đối với văn hóa của bạn.

Như bạn có thể hình dung, những nhân viên như vậy đang rút cạn nguồn tài chính của tổ chức. Trên thực tế, Tổ chức Gallup[10] cho biết những nhân viên thiếu gắn kết trên toàn cầu khiến các tổ chức tiêu tốn đến hàng trăm tỷ đô-la mỗi năm. Theo một nghiên cứu của tổ chức này vào năm 2009, Đức là đất nước mắc "căn bệnh dịch" này từ những nhân viên thiếu gắn kết, khiến cả nước mất một khoản chi phí từ 81 tỷ đến 109 tỷ euro mỗi năm vì mất năng suất. Những nhân viên thiếu gắn kết nhất gần như không thể cứu vãn được. Hơn nữa, việc tìm cách "cứu vãn" họ sẽ đòi hỏi một nguồn lực khổng lồ mà tốt hơn nên để dành cho những công chuyện khác hứa hẹn hơn. Việc chấm dứt hợp đồng với những nhân viên hoàn toàn không gắn kết sẽ tác động tích cực ngay lập tức đến sức sống và năng suất của toàn đội ngũ, khi các thành viên trong nhóm thấy rằng cuối cùng thì những kẻ vi phạm cũng phải gánh chịu trách nhiệm và ra đi.

Việc ngăn ngừa hoặc hạn chế những tổn thất liên quan đến các nhân viên thiếu gắn kết là vô cùng quý giá đối với bất kỳ tổ chức nào. Hiển nhiên, chúng ta cần phải bắt đầu với sự hiểu biết rõ ràng về các yếu tố dẫn đến sự thiếu gắn kết. Cũng như những phát hiện về nguyên nhân gắn kết của nhân viên, nghiên cứu của tôi cho thấy nhiều lý do tại sao các nhân viên thiếu gắn kết, trong đó hầu hết đều liên quan đến giám sát viên trực tiếp. Khi đọc danh sách dưới đây, bạn sẽ thấy nhiều vấn đề có thể được ngăn chặn hoặc giải quyết một cách dễ dàng thông qua sự huấn luyện và đào tạo cơ bản cho đội ngũ giám sát. Ngoài ra, hãy để ý xem một giám sát viên gây ra sự thiếu gắn kết cho đội ngũ có thể khiến bạn tốn kém bao nhiêu tiền.

NHỮNG YẾU TỐ GÂY RA SỰ THIẾU GẮN KẾT Ở NHÂN VIÊN

Khi người quản lý giành công trạng của nhân viên;

Những mong đợi không thực tế;

Thiếu các mặt đào tạo, phản hồi và hỗ trợ;

Lãnh đạo thiếu năng lực và không được mọi người tôn trọng;

Bản thân thường xuyên bị đánh giá thấp;

Thiếu những phép tắc lịch sự cơ bản, như “xin chào” và “cảm ơn”;

Thiếu sự hỗ trợ từ người quản lý;

Phải làm những công việc có vẻ như không có giá trị đóng góp;

Nhìn thấy chính các nhà quản lý không có sự gắn kết với tổ chức và mọi người;

Khi người quản lý hỏi ý kiến một nhân viên và sau đó làm cho anh ta/cô ta cảm thấy mình thật ngu ngốc;

Khi người quản lý tổ chức một cuộc họp để nắm bắt thông tin phản hồi và góp ý của nhân viên nhưng sau đó không có hành động gì tiếp theo;

Khi người chủ không bao giờ hỏi ý kiến của bạn;

Thiếu sự công nhận hoặc khen ngợi khi nhân viên hoàn thành tốt một công việc được giao;

Những lời phê bình không mang tính xây dựng;

Khi bạn không biết rõ những định hướng của tổ chức;

Không được tôn trọng;

Khi bạn làm việc hết sức mình nhưng những nỗ lực của bạn không được công nhận;

Khi bạn cứ phải loay hoay tìm kiếm những gì bạn cần để hoàn thành công việc của mình;

Quy trình làm việc quá nặng nề.

Bạn nhận ra điều gì sau khi đọc danh sách trên? Có câu trả lời nào có hoặc không có trong danh sách khiến bạn ngạc nhiên không? Bạn có bất ngờ khi không có câu trả lời nào đề cập đến tiền? Trong tất cả những nghiên cứu của tôi, chưa tới 2% số người được hỏi trả lời rằng tiền là nguyên nhân dẫn đến sự gắn kết hay thiếu gắn kết cả. Tôi nhận thấy một điểm chung đằng sau những lý do này là chúng tuy khá quan trọng, nhưng lại khá đơn giản, nhỏ nhặt và có thể dễ dàng được giải quyết nếu tổ chức có những người giám sát được đào tạo phù hợp. Nếu kết quả khảo sát của Gallup đúng

và chi phí cho sự thiếu gắn kết lên đến hàng trăm tỷ đô-la vì mất năng suất, đồng thời nếu trên đây là những yếu tố gây ra sự thiếu gắn kết, thì có vẻ như không ai có đầu óc lại không phân bổ tài nguyên để giải quyết vấn đề cả. Tại sao bạn không đầu tư cho một giải pháp có thể mang lại lợi ích gấp nhiều lần?

Nếu bạn vẫn không tin rằng sự gắn kết của nhân viên mang đến cơ hội quan trọng cho sự phát triển nền tảng của doanh nghiệp, thì có lẽ nghiên cứu được trình bày sau đây sẽ đưa bạn đến kết luận đó.

Nghiên cứu về sự gắn kết nhân viên

Hơn một thập niên qua, bên cạnh Tổ chức Gallup, nhiều tổ chức tư vấn lớn nhất và uy tín nhất thế giới đã tiến hành nhiều nghiên cứu về những tác động tài chính đối với sự gắn kết nhân viên. Điều này cũng không có gì ngạc nhiên. Dù cuốn sách này không định cung cấp một đánh giá toàn diện về tất cả những nghiên cứu đó – vì chỉ riêng nghiên cứu của Gallup đã có thể viết thành một cuốn sách – nhưng tôi muốn chia sẻ một trong những kết quả thú vị nhất. Đó là minh chứng rõ ràng cho lợi thế cạnh tranh của các tổ chức có mức độ gắn kết nhân viên cao. (Để biết thêm chi tiết, vui lòng xem báo cáo của David MacLeod và Nita Clarke, được Văn phòng Chính phủ, Vương quốc Anh ủy thác năm 2009).

Phân loại tỷ lệ gắn kết

Nghiên cứu của Gallup cho thấy có 17% người lao động Mỹ "tích cực gắn kết", 29% "gắn kết" và 54% "thiếu gắn kết". Trong khi đó, bằng những công cụ đánh giá riêng của mình qua khảo sát gần 37 nghìn nhân viên trên 24 cơ quan liên bang, Ủy ban Bảo vệ Hệ thống Giá trị Mỹ (Merit Systems Protection Board) đã đưa ra con số như sau: 35% "gắn kết", 47% "phần nào gắn kết" và 18% "không gắn kết". Towers Watson đã sử dụng một hệ thống bốn cấp độ để báo cáo rằng có 21% nhân viên "gắn kết", 41% "có quan tâm", 30% "vỡ mộng" và 8% "không gắn kết". Sử dụng một mô hình độc quyền riêng, Blessing White phân loại ra 29% người lao động "gắn kết", 27% "gần như gắn kết", 19% "không gắn kết", 12% thuộc loại "Chuột đồng và Trăng mật" (Hamsters & Honeymooners), 13% thuộc loại "Sụp đổ và Bùng phát"[11] (Crash

& Burners).

Giữ người và thay người

Dữ liệu năm 2006 của Gallup, do Tiến sĩ Jim Harter tiến hành phân tích dựa trên 23.910 đơn vị kinh doanh, cho thấy các đơn vị kinh doanh có điểm số xếp loại 1/4 thấp nhất so với 1/4 cao nhất có sự chênh lệch trung bình từ 31-51% tỷ lệ nghỉ việc. Tương đồng với nghiên cứu của Gallup, nghiên cứu của Hội đồng Lãnh đạo Doanh nghiệp (Corporate Leadership Council) trên hơn 50.000 nhân viên của 29 tổ chức cho thấy các nhân viên chủ động không gắn kết có khả năng nghỉ việc cao gấp 9 lần so với những nhân viên chủ động gắn kết. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Towers Watson cũng cho thấy rằng có 28% nhân viên không gắn kết đang chủ động tìm việc làm mới so với chỉ 4% nhân viên gắn kết.

Năng suất

Dựa vào Công cụ Đánh giá Xếp loại Chương trình (Program Assessment Rating Tool – PART) được dùng đo lường tính hiệu quả của các cơ quan liên bang trong việc đạt được mục tiêu đề ra, những cơ quan có nhiều nhân viên gắn kết nhất đạt được trung bình 65/100 điểm, trong khi những cơ quan có các nhân viên ít gắn kết nhất chỉ được 37/100 điểm theo PART. Do đó, cơ quan nào có những nhân viên gắn kết nhất được đánh giá là thành công gấp đôi trong việc hoàn thành các mục tiêu của họ. Báo cáo WorkUSA năm 2008-2009 của Towers Watson cho thấy những nhân viên gắn kết cao làm việc với năng suất cao hơn 26% so với những nhân viên không gắn kết.

Lợi nhuận

Towers Watson đã nghiên cứu 50 tổ chức trên toàn cầu trong hơn một năm và đi đến kết luận như sau: (1) Những tổ chức có điểm gắn kết nhân viên cao có mức tăng trưởng thu nhập cổ phần 28% và doanh thu hoạt động tăng 19%; (2) Ngược lại, những tổ chức có mức gắn kết nhân viên thấp nhất có thu nhập cổ phần giảm 11% và doanh thu hoạt động giảm 32%. Tương tự, nghiên cứu của Gallup cho thấy các tổ chức thuộc nhóm 1/4 có số điểm gắn kết cao nhất báo cáo thu nhập cổ phần cao hơn 2,6 lần so với các

tổ chức có số điểm gắn kết dưới mức trung bình. Trong nghiên cứu của mình, Towers Watson cũng khẳng định rằng những tổ chức có các nhân viên gắn kết cao thu được tổng lợi nhuận cho cổ đông trong vòng 5 năm nhiều hơn 13% so với các tổ chức có nhân viên thiếu gắn kết.

Sự vắng mặt

Báo cáo WorkUSA năm 2008-2009 của Towers Watson cho thấy những nhân viên gắn kết cao xin nghỉ ốm ít hơn 20% so với những nhân viên thiếu gắn kết. Tương tự, theo báo cáo số liệu các nhân viên liên bang làm việc ở Mỹ xin nghỉ ốm năm 2008 của chính phủ liên bang, số lượng nhân viên thiếu gắn kết xin nghỉ nhiều hơn 25% so với nhân viên gắn kết.

Tai nạn

Theo Cơ quan Quản lý An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp (Occupational Safety and Health Administration - OSHA), tỷ lệ tai nạn gây mất thời gian làm việc ở các cơ quan liên bang có số điểm gắn kết trung bình thấp nhất cao gần gấp ba lần so với những cơ quan có số điểm cao nhất (0,73 so với 2,15 trên 100 nhân viên). Theo một nghiên cứu của Towers Watson tại tập đoàn nước giải khát khổng lồ Molson Coors, so với những nhân viên gắn kết, nhân viên không gắn kết có khả năng gặp sự cố an toàn lao động cao gấp năm lần và khả năng bị sự cố an toàn gây mất thời gian cao gấp bảy lần.

Hơn nữa, chi phí trung bình cho một sự cố an toàn đối với những nhân viên thiếu gắn kết nhiều gấp sáu lần so với những nhân viên gắn kết (392 đô-la so với 63 đô-la).

Khiếu nại lên Ủy ban Cơ hội Tuyển dụng Bình đẳng (Equal Employment Opportunity - EEO)

Các cơ quan liên bang có sự gắn kết nhân viên thấp bị khiếu nại lên Ủy ban Cơ hội Tuyển dụng Bình đẳng nhiều gấp đôi so với các cơ quan có mức độ gắn kết nhân viên cao (0,47% so với 1,04%).

Thành quả chung

Có rất nhiều bằng chứng nghiên cứu khẳng định rằng sự gắn kết

nhân viên là yếu tố quyết định quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức. Những tổ chức chú trọng nâng cao sự gắn kết của nhân viên sở hữu một lợi thế cạnh tranh đáng kể so với các tổ chức có những chính sách, thói quen và văn hóa gây hạn chế cho nhân viên. Điểm mấu chốt là sự gắn kết nhân viên thực sự có đóng góp vào thành quả chung. Đồng thời, tôi sẽ rất thiếu sót nếu không hướng bạn đến một vấn đề quan trọng về mặt phương pháp, thường gặp ở gần như tất cả các nghiên cứu, mà cụ thể là việc thiếu một công cụ đánh giá hiệu quả để đo sự gắn kết của nhân viên. Nếu việc đánh giá không hợp lý thì những kết luận rút ra từ các nghiên cứu này có thể bị xem là không đáng tin cậy.

Bạn gọi đó là sự gắn kết không có nghĩa rằng đó là sự gắn kết.

Trong khi viết cuốn sách này, tôi đã liên lạc với một số tổ chức tư vấn lớn nhất luôn tự cho mình là chuyên gia trong lĩnh vực gắn kết nhân viên. Khi nói chuyện với một vị CEO, tôi đã chia sẻ mối quan tâm về những phương pháp nghiên cứu hiện tại và hỏi ý kiến ông về định nghĩa của sự gắn kết. Ông ấy chỉ nói ngắn gọn rằng: "Bạn định nghĩa nó như thế nào thì nó là thế ấy." Câu trả lời của ông thể hiện chính xác tình hình và vấn đề trọng tâm. Hàng chục nhà nghiên cứu và chuyên gia tư vấn đang tìm cách xác định và đo lường cấu trúc này bằng nhiều phương pháp hoàn toàn khác nhau. Trên thực tế, nghiên cứu của MacLeod và Clarke đã xác định có hơn 50 cách định nghĩa khác nhau về sự gắn kết. Không lĩnh vực nghiên cứu nào có thể phát triển dưới những điều kiện theo kiểu Tháp Babel[12] này cả.

Chắc chắn tôi không phải là người đầu tiên nhận ra vấn đề quan trọng và phổ biến về mặt phương pháp này. Trong một bài viết năm 2008 trên tạp chí Industrial and Organizational Psychology, hai vị Tiến sĩ William Macey và Benjamin Schneider đã viết: "Hầu hết những phương pháp đo lường sự gắn kết mà chúng ta biết đều không xây dựng được một khái niệm chính xác... Đặc biệt là trong thế giới thực tế, chúng ta đã thấy nhiều biện pháp đo lường cái mà chúng ta gọi là những điều kiện gắn kết, hay còn gọi là phương pháp đo sự gắn kết (Buckingham & Coffman, 1999) cũng như nhiều phương pháp khác được sử dụng trong những năm qua như một dạng chỉ số ý kiến nhân viên, hay gọi là chỉ số gắn

kết nhân viên." Chỉ vì bạn gọi đó là sự gắn kết nhân viên không có nghĩa đó là sự gắn kết nhân viên.

Nguồn gốc của vấn đề

Khi khái niệm về gắn kết nhân viên ngày càng trở nên phổ biến, các nhà tư vấn đã lao vào vấn đề gắn kết nhân viên để được xem là chuyên gia trong lĩnh vực này. Chuyên gia John Gibbons của Ủy ban Hội nghị (Conference Board) đã có ý kiến về vấn đề này như sau:

Khó khăn trong việc thống nhất định nghĩa về sự gắn kết nhân viên thực sự xuất phát từ những nỗ lực của các tổ chức tư vấn cạnh tranh nhằm lập ra những cuộc khảo sát đại diện cho cách tiếp cận của riêng họ với khái niệm này. Có thể hiểu được các chuyên gia tư vấn đã làm việc tích cực để tạo ra những cách tiếp cận mang dấu ấn riêng nhằm tách khỏi các đối thủ cạnh tranh. Nhưng khi làm như vậy, họ đã vô tình tạo ra rất nhiều định nghĩa về khái niệm gắn kết nhân viên. Bên cạnh đó, họ cũng tạo ra rất nhiều cách thức khác nhau để đo lường khái niệm này.

Benjamin Schneider và các đồng nghiệp của ông đã viết rằng: "Sự đa dạng các định nghĩa gắn kết khiến mọi người thấy rõ rằng những phương pháp đo lường sự gắn kết hiện tại vừa không đồng nhất, vừa không rõ ràng. Trên thực tế, nhiều chuyên gia tư vấn và những người làm công tác nhân sự đã "đóng gói lại" những cuộc khảo sát nhân viên hiện có và gọi chúng là những cuộc khảo sát gắn kết." Là một lĩnh vực nghiên cứu thực hành, vấn đề này không chỉ gây bối rối cho mọi người mà còn là một vấn đề nghiêm trọng.

Thiếu trách nhiệm

Bạn có thể tự hỏi, với tầm quan trọng và ý nghĩa của vấn đề này, tại sao các tổ chức tư vấn không đứng ra chịu trách nhiệm về việc áp dụng những biện pháp hợp lý để đo lường mức độ gắn kết của nhân viên. Lý do là vì hầu hết các vị phó chủ tịch tập đoàn và quản lý nhân sự ở các tổ chức tư vấn không có đủ nền tảng kiến thức về phương pháp thống kê nghiên cứu để đánh giá những công cụ này một cách đúng đắn và họ ngây thơ giả định rằng chúng là những công cụ hợp lý. Vì vậy, nhiều nguồn lực được sử

dụng cho việc thực hiện những đánh giá không hợp lý và thậm chí thường xuyên còn có nhiều nguồn lực lớn hơn nữa được sử dụng cho những hành động can thiệp tiếp theo nhằm gia tăng điểm số của những đánh giá sai lầm này. Và thật không may là chưa có ủy ban giám sát hay một cơ quan quản lý nào theo dõi các tổ chức tư vấn và yêu cầu họ chứng minh tính hợp lý của các công cụ hoặc dịch vụ của mình cả – khách hàng hãy cẩn thận nhé!

Định nghĩa sự gắn kết nhân viên

Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc định nghĩa và đo lường một cấu trúc tâm lý không bao giờ quá đáng. Tất cả các kết quả nghiên cứu, kết luận và những biện pháp can thiệp theo sau đều dựa trên tiền đề rằng bạn đã đo lường chính xác những gì mình muốn đo. Các cấu trúc tâm lý, chẳng hạn như sự hài lòng, động lực và sự gắn kết của nhân viên, đều là thách thức đối với việc đo lường vì chúng là tổng thể của những cảm xúc, suy nghĩ và niềm tin chủ quan không thể đánh giá trực tiếp được. Không có một thước đo tuyệt đối, một công cụ hoặc kiểm nghiệm nào có thể làm mọi người cùng nhất trí. Việc này thậm chí còn phức tạp hơn nữa khi có sự chồng chéo giữa các khái niệm cấu trúc tương tự nhau. Ví dụ, các nhân viên gắn kết cao có vẻ như được động viên tốt và ngược lại. Việc phân biệt các cấu trúc tương tự nhau là một điều cực kỳ quan trọng để nâng cao sự hiểu biết của chúng ta về mỗi yếu tố riêng biệt, rằng chúng liên quan và ảnh hưởng đến nhau như thế nào.

Định nghĩa khái niệm "sự gắn kết nhân viên"

Bước đầu tiên trong việc đánh giá một cấu trúc tâm lý là tạo ra một "định nghĩa khái niệm" để làm nền tảng xây dựng công cụ đo lường. Một định nghĩa khái niệm phải mô tả một cách khái quát về hiện tượng được khảo sát và sử dụng những từ ngữ mô tả thông dụng được nhiều người chấp nhận. Ví dụ, chúng ta có thể định nghĩa "lòng tự trọng" là mức độ một người cảm nhận thấy những cảm xúc tích cực về bản thân mình, tự xem trọng mình. Hãy xem định nghĩa khái niệm là một dạng định nghĩa mà bạn có thể tìm thấy trong từ điển. Như đã nói ở trên, khái niệm "gắn kết nhân viên" có hơn 50 định nghĩa. May mắn thay, Ủy ban Hội nghị

đã triệu tập một ủy ban gồm nhiều chuyên gia để giải quyết vấn đề này và đưa ra một định nghĩa tổng hợp như sau: “Sự gắn kết nhân viên là một mối liên kết cảm xúc và trí tuệ cấp cao mà một nhân viên dành cho công việc, cho tổ chức, cho người quản lý hoặc các đồng nghiệp của mình và sự kết nối đó ảnh hưởng ngược lại đến bản thân người nhân viên để họ nỗ lực hơn nữa trong công việc.” Định nghĩa này phân biệt rõ ràng bốn lĩnh vực khác nhau mà một nhân viên có thể cảm thấy gắn kết – công việc, tổ chức, người quản lý và các đồng nghiệp, trong khi rất nhiều định nghĩa khác về sự gắn kết bỏ qua nó. Đối với những nhân viên thuộc nhóm kinh doanh bán hàng hay các doanh nghiệp dịch vụ, tôi đề nghị nên bổ sung thêm “khách hàng” như một yếu tố thứ năm mà mỗi nhân viên có thể cảm thấy gắn kết.

Dù một định nghĩa khái niệm có thể giúp chúng ta hiểu và thảo luận về một hiện tượng, nhưng chính định nghĩa hoạt động mới giúp chúng ta đo lường được cấu trúc đó.

Định nghĩa làm việc của “sự gắn kết nhân viên”

Trong tất cả các ngành khoa học, không có vấn đề phương pháp luận nào cơ bản và quan trọng hơn việc làm thế nào để đo lường các biến số, điều kiện, đối tượng và các cấu trúc mà chúng ta nghiên cứu. W. Edwards Deming, người được xem là cha đẻ của khái niệm “quản lý chất lượng toàn diện” và là động lực đằng sau sự thành công của ngành sản xuất Nhật Bản, đã viết: “Định nghĩa làm việc[13] là một quy trình được thống nhất để diễn dịch một khái niệm thành một phương pháp đo lường.” Định nghĩa làm việc mang đến sự hiểu biết và thống nhất chung về cái gì đang được đo và được đo như thế nào. Hãy thử tưởng tượng, nếu chúng ta không có một quy trình thống nhất cách đo đạc một mẫu đất, cách tính trọng lượng của một ounce[14] vàng, cách đo độ dài của một ngày hoặc cách chuyển đổi giá trị tương đương giữa các loại tiền tệ trên thế giới, thì cuộc sống của chúng ta sẽ trở nên hỗn loạn như thế nào. Tất cả các ngành khoa học, thương mại và mậu dịch sẽ dừng lại theo đúng nghĩa đen khi không có những tiêu chuẩn khách quan do các định nghĩa việc làm thiết lập.

So với các lĩnh vực khác, chúng ta thường gặp khó khăn nhiều

hơn khi đưa ra các định nghĩa việc làm trong ngành tâm lý học bởi nhiều hiện tượng của nó không thể đo lường trực tiếp được. Mục tiêu của chúng ta là diễn dịch định nghĩa khái niệm thành các hạng mục cụ thể mà chúng ta hy vọng có thể đánh giá một cách chính xác và đáng tin cậy cấu trúc mà mình quan tâm. Ví dụ, nếu chúng ta muốn diễn dịch "sự hài lòng của nhân viên", chúng ta có thể hỏi những câu hỏi như: "Bạn có thích đi làm không?", "Bạn có vui với vai trò hiện tại của mình không?" và "Bạn có hài lòng với mức lương thưởng của mình không?" Mỗi câu hỏi này được dùng để tạo ra một công cụ đánh giá.

Khi thiết lập những ý chính để định nghĩa một cấu trúc, điều quan trọng là cần phải duy trì sự kết nối càng chặt chẽ càng tốt với định nghĩa khái niệm để tránh chồng chéo với các cấu trúc tương tự khác. Mục đích của việc này là tạo ra những gì có thể đo lường toàn bộ cấu trúc và chỉ cấu trúc đó mà thôi. Chính xác tại thời điểm quan trọng này, khi chúng ta cố gắng diễn dịch sự gắn kết, thì mọi thứ bắt đầu trở nên lủng củng. Các nhà nghiên cứu thường nhầm lẫn và bị chồng chéo những ý tưởng mà tốt hơn nên thuộc về một cuộc khảo sát liên quan đến sự động viên hoặc sự thỏa mãn thay vì gắn kết. Tương tự, thay vì đo lường sự gắn kết, các nhà nghiên cứu lại thường đánh giá những yếu tố mang đến sự gắn kết. Trong phần tiếp theo, tôi muốn làm rõ vấn đề này và giúp bạn đánh giá, ít nhất một phần, để xem một công cụ khảo sát sự gắn kết của nhân viên có đáp ứng được các tiêu chí về tính hợp lý cho cấu trúc này hay không.

Nguyên nhân và triệu chứng.

Thách thức đầu tiên là phải phân biệt giữa nó là cái gì với nguyên nhân hay điều kiện gây ra nó. Trong lĩnh vực thể chất, đây là một khái niệm dễ nắm bắt. Bạn đi kiểm tra sức khỏe định kỳ hằng năm và bác sĩ tiến hành một loạt xét nghiệm. Không may, xét nghiệm cho thấy bạn có mức đường huyết cao và bạn sẽ phải uống thuốc trị tiểu đường. Khi bạn hỏi bác sĩ vì sao mình bị bệnh, bác sĩ giải thích rằng có nhiều yếu tố gây ra, trong đó bao gồm chế độ ăn uống, cân nặng, di truyền và chế độ luyện tập thể dục. Trong ví dụ này, những yếu tố đó không chỉ giúp tìm hiểu nguyên nhân gây ra căn bệnh mà còn giúp kiểm soát căn bệnh

này. Ngoài ra, có những người không vướng phải nguy cơ nào ở trên cũng bị bệnh tiểu đường. Như vậy, dù việc tìm hiểu nguyên nhân là rất quan trọng, nhưng nó không liên quan đến việc chẩn đoán một người có bị bệnh tiểu đường hay không. Đó là lý do vì sao người ta cần xét nghiệm đường huyết.

Bây giờ chúng ta hãy lấy một ví dụ về tâm lý. Hãy tưởng tượng bạn đang lập một bảng câu hỏi để đánh giá về bệnh trầm cảm. Bạn bắt đầu bằng cách tự hỏi người ta cảm thấy gì hoặc trông như thế nào khi bị trầm cảm. Dựa trên suy nghĩ và kinh nghiệm mà bạn có thể đặt ra những câu hỏi như: "Gần đây bạn có cảm thấy buồn không?", "Có bao giờ bạn cảm thấy như thể cuộc đời không có gì quan trọng không?" và "Bạn có ngủ ít hoặc nhiều hơn bình thường không?" Những câu hỏi này phản ánh các triệu chứng biểu hiện của bệnh trầm cảm. Khi phát triển công cụ đánh giá của mình, bạn sẽ không hỏi: "Gần đây bạn có vấn đề với một người thân yêu của bạn phải không?" hay "Có phải bạn vừa nhận được một tin xấu từ bác sĩ của bạn không?" Dù những vấn đề này, cũng như hàng nghìn vấn đề khác, có thể gây ra một giai đoạn trầm cảm và có liên quan đến sự hiểu biết và điều trị cho bệnh nhân, nhưng chúng hoàn toàn không thích hợp trong việc xác định liệu một người có đáp ứng những tiêu chí của bệnh trầm cảm hay không. Việc đánh giá hợp lý một cấu trúc tâm lý dựa vào việc xác định các triệu chứng chứ không phải nguyên nhân.

Và bây giờ, hãy tưởng tượng bạn đang làm một cuộc khảo sát về sự gắn kết của nhân viên. Hãy tự hỏi mình: "Những triệu chứng của sự gắn kết là gì?" (Có vẻ như chữ triệu chứng nghe hơi kỳ quặc trong tình huống này, nhưng bạn hãy cứ tiếp tục sử dụng nó). Để trả lời câu hỏi này, hãy nghĩ về khoảng thời gian nào đó khi bạn thực sự cảm thấy gắn kết với công việc và nhớ lại những suy nghĩ, cảm xúc và hành vi liên quan. Cũng như những người tham gia nghiên cứu, hãy suy nghĩ về những nhân viên gắn kết mà bạn biết và nghĩ xem họ như thế nào. Điều gì trong cách hành động hay lời nói của họ khiến bạn nghĩ rằng họ có sự gắn kết cao? Một điều quan trọng không kém là hãy suy nghĩ xem những người không gắn kết trông như thế nào. Câu trả lời cho những câu hỏi này sẽ giúp bạn xác định những quan điểm phù hợp cho một cuộc

khảo sát về sự gắn kết.

Mỗi khi đặt hết tâm trí vào công việc, tôi thấy thời gian trôi qua rất nhanh. Khi không cảm thấy gắn kết, tôi thường cảm thấy nhàm chán và hay nhìn đồng hồ. Khi gắn kết với công việc, tôi có khuynh hướng làm được nhiều hơn mong đợi, làm nhiều hơn những gì công việc yêu cầu; khi không gắn kết, tôi chỉ làm những điều cần thiết để hoàn thành công việc. Khi tôi cảm thấy gắn kết với một dự án, tôi thấy mình suy nghĩ về nó suốt ngày – cả trong lẫn ngoài giờ làm việc; khi không gắn kết, tôi chỉ suy nghĩ về dự án đó khi đang làm việc mà thôi. Đối với tôi, đó là một số "triệu chứng" cho biết khi nào tôi gắn kết hoặc không. Tôi nghĩ bạn nên dành một chút thời gian để viết ra những suy nghĩ của riêng mình giống như vậy.

Trong khi suy nghĩ về những ý tưởng cho công cụ của mình, hãy cẩn thận vạch ra những câu hỏi có thể trực tiếp đo lường sự gắn kết chứ không phải những cấu trúc tương tự hoặc nguyên nhân cơ bản của sự gắn kết. Như chúng ta đã thảo luận ở phần trên, có nhiều yếu tố tác động đến mức độ gắn kết của một nhân viên, chẳng hạn như luôn được sự hỗ trợ từ giám sát viên, được khen ngợi và công nhận thỏa đáng, được làm những công việc có ý nghĩa và được tôn trọng. Nhưng những điều đó không phải là triệu chứng của sự gắn kết nhân viên và do vậy không nên bao gồm trong bảng đánh giá này.

Dù việc xác định những nguyên nhân cơ bản của sự gắn kết và không gắn kết của nhân viên là rất quan trọng, nhưng những nguyên nhân đó không thích hợp để đưa vào một công cụ dùng để đánh giá sự gắn kết.

Tóm lại, các triệu chứng cung cấp bằng chứng về hiện tượng, trong khi nguyên nhân cung cấp cho bạn lời giải thích tại sao hiện tượng đó xảy ra. Một công cụ đánh giá sự gắn kết của nhân viên có những câu hỏi càng gắn với các cấu trúc liên quan như sự thỏa mãn và sự động viên nhân viên và những câu hỏi này càng đánh giá thiên về nguyên nhân thay vì triệu chứng của sự gắn kết, thì việc đo lường càng thiếu hợp lý. Việc đo lường càng thiếu hợp lý thì những kết quả nghiên cứu dựa trên công cụ đó càng

kém tin cậy.

Mặc dù tất cả các công cụ tâm lý nên được đánh giá qua một số biểu mẫu có hình thức hợp lý (ví dụ như cấu trúc, thống kê, bên trong, bên ngoài…) và đáng tin cậy (ví dụ như kiểm tra – kiểm tra lại, khảo sát song song, thống nhất nội bộ…), nhưng sự phân biệt “triệu chứng và nguyên nhân” sẽ cho phép bạn phân biệt ngô ra ngô, khoai ra khoai. Tôi đã bỏ nhiều năm thiết lập một công cụ mà tôi tin rằng có thể xác định các triệu chứng của sự gắn kết. Nếu độc giả quan tâm, xin liên hệ trực tiếp với tôi (theo địa chỉ email: drpaul@therespectmodel.com) để nhận miễn phí một bản khảo sát mức độ gắn kết của nhân viên và hướng dẫn cách chấm điểm.

Mặc dù có sự nhầm lẫn trên diện rộng về khái niệm và đo lường, nhưng cấu trúc của sự gắn kết nhân viên vẫn hợp lý. Tuy nhiên, lĩnh vực này đang rất cần những cá nhân và tổ chức ít quan tâm tiếp thị kinh doanh các công cụ hoặc các chương trình về sự gắn kết mà quan tâm nhiều hơn đến việc phát triển những biện pháp đo lường và các cách can thiệp dựa trên nghiên cứu thực nghiệm vững chắc. Tôi hy vọng chương này sẽ giúp nâng cao nhận thức của bạn về những vấn đề quan trọng như vậy và giúp bạn hiểu hơn về các công cụ và những cuộc khảo sát tâm lý nói chung. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ tổng hợp các kết quả nghiên cứu của chúng tôi dựa trên những yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết nhân viên cũng như giới thiệu về mô hình RESPECT.

Chương 4
MÔ HÌNH RESPECT: XÂY DỰNG VĂN HÓA GẮN KẾT NHÂN VIÊN

"Công việc mang lại cho bạn quyền lực. Cách hành xử mang lại cho bạn sự tôn trọng."

– IRWIN FEDERMAN,

ĐỒNG SỰ CHUNG CỦA U. S. VENTURE PARTNERS

Sự tôn trọng là nền tảng của các mối quan hệ công việc lẫn cá nhân và là điều kiện thiết yếu cho sự gắn kết nhân viên. Nếu không có sự tôn trọng, sẽ không có mối quan hệ nào cả.

Khi mức độ tôn trọng của chúng ta dành cho một cá nhân tăng cao, mức độ gắn kết của chúng ta cũng sẽ tăng cao. Và khi mất đi sự tôn trọng, chúng ta sẽ mất đi sự gắn kết. Chúng ta không dễ dàng, nếu không muốn nói là không thể, cảm nhận được sự gắn kết với một người, một đội ngũ hay một tổ chức nơi người ta không còn tôn trọng ta nữa. Có nhiều lý do cho thấy vì sao chúng ta có và mất đi sự tôn trọng dành cho người khác. Ví dụ, chúng ta có thể tôn trọng đối với một thành viên trong nhóm khi thấy rằng cô ấy đang âm thầm làm những công việc tình nguyện, hoặc khi cô ấy vượt qua một tình huống khó khăn trong cuộc sống, vừa nhận nuôi một đứa trẻ có những nhu cầu đặc biệt hoặc khi đó đang là một cựu chiến binh trong lực lượng vũ trang. Bất cứ lúc nào cảm thấy có sự tôn trọng đối với một người, chúng ta sẽ thấy mình bị người đó cuốn hút. Chúng ta muốn gắn bó với những

người mình tôn trọng. Trái lại, chúng ta mất đi sự tôn trọng với một người khi biết rằng họ đã có những hành vi phi đạo đức, ví dụ như ngoại tình, phát tán tin đồn hoặc giành lấy thành quả/công trạng của người khác.

Khái niệm sự tôn trọng là một khái niệm vượt qua thời gian và văn hóa. Trong suốt lịch sử nhân loại, các nền văn minh đã tạo ra những nghi lễ để tỏ lòng tôn kính các vị thần, các loài động vật và thiên nhiên. Trên thực tế, những bức vẽ trên các hang động phản ánh sự tôn sùng từ rất sớm của con người đối với những loài động vật giúp họ duy trì cuộc sống. Người da đỏ châu Mỹ nổi tiếng về lòng tôn trọng Đất Mẹ và những động vật mà họ săn bắn. Người ta giết và sẵn sàng chấp nhận bị giết vì lý do tôn trọng. Thậm chí, người Mỹ còn có một từ riêng để chỉ sự thiếu tôn trọng – "dissed". Nếu bạn không nghĩ sự tôn trọng là vấn đề thật sự, hãy thử nói chuyện với một vị phụ huynh có một đứa con hỗn hào, vô lễ mà xem. Hoặc một ví dụ cụ thể hơn, hãy suy nghĩ về phản ứng của bạn khi bị người khác đối xử một cách thiếu tôn trọng tại nơi làm việc. Với tầm quan trọng của khái niệm này, chính xác thì làm thế nào chúng ta có được sự tôn trọng?

Làm thế nào để chúng ta được tôn trọng?

Có hai phương pháp cơ bản và rất khác nhau để được tôn trọng. Phương pháp thứ nhất gắn với nỗi sợ hãi và hăm dọa – "Bạn phải tôn trọng tôi, nếu không thì tôi hoặc ai đó sẽ làm tổn thương bạn." Cách tiếp cận thứ hai, mà tôi gọi là sự tôn trọng đích thực, không buộc ta phải kiểm soát hay thao túng người khác cả và được tóm tắt bằng một câu: "Tôi sẽ tôn trọng bạn vì con người tôi là như thế." Tuy nhiên, sự tôn trọng này sẽ mang đến cho bạn thứ sức mạnh lớn lao và khả năng tạo ảnh hưởng đến mọi người. Mahatma Gandhi, Mẹ Theresa, Martin Luther King, Abraham Lincoln và Chúa Jesus là những người như vậy. Các nhà lãnh đạo này truyền cảm hứng cho những môn đồ trung thành sẵn sàng nỗ lực vượt bậc để biến viễn cảnh người lãnh đạo thành hiện thực. Không giống như trong mắt các bạo chúa, họ thể hiện sự tôn trọng tuyệt vời đối với những người theo mình. Trong các tổ chức, những nhà lãnh đạo như vậy có thể thu hút toàn bộ trí óc và tâm hồn của tất cả mọi người xung quanh. Ai là người lãnh đạo

mà bạn tôn kính nhất? Bạn có thuộc loại lãnh đạo đó không?

Một người được tôn trọng

Đứng đầu danh sách những người mà tôi tôn trọng nhất là Tiến sĩ Edward Palmer, chủ nhiệm khoa Tâm lý học tại Đại học Davidson. Tôi có thể không do dự mà nói rằng tên của Ed sẽ được đặt gần đầu danh sách được tôn trọng của bất cứ ai biết rõ về ông. Dù ông là một học giả hàn lâm kiêm giảng viên rất thành công và trọng vọng, nhưng đó không phải lý do chính cho sự tôn trọng mà ông có được. Không phải tôi nói xấu, nhưng ông không nổi bật lắm về phương diện sức mạnh thể chất, tính cách sắc sảo hay phong cách ăn mặc. Trên thực tế, nếu bạn đi ngang Ed trên đường hay gặp ông tại một bữa tiệc, bạn sẽ không chú ý đến ông chút nào cả. Mặc dù chỉ để lại dấu ấn nhỏ nhưng ảnh hưởng của ông lên những người xung quanh vô cùng sâu sắc.

Ed là một người có lòng quảng đại, lòng nhân ái, tính khiêm tốn và lòng trắc ẩn vô song. Cho dù là một sinh viên đang gặp khó khăn với những nghiên cứu khoa học, một phụ huynh đang lo lắng, một đồng nghiệp đang tìm kiếm những lời khuyên khôn ngoan hoặc một nhân viên lao công muốn tìm người trò chuyện, cánh cửa văn phòng của Ed luôn mở rộng để chào đón họ. Ông lắng nghe với sự chân thành và tập trung hơn bất cứ ai mà tôi biết. Khi bạn rời phòng Ed, bạn sẽ cảm thấy mình hoàn toàn được thấu hiểu và quan tâm. Lòng tốt và sự hào phóng của ông đến mức độ nào thì không ai biết, bởi phần lớn các hoạt động từ thiện của ông đều diễn ra trong bí mật. Ông thích làm một con người thầm lặng. Tôi biết chắc rằng nếu bạn cần một chiếc xe, ông sẽ cho bạn mượn và thậm chí có thể tặng luôn cho bạn; nếu bạn cần một nơi ở, nhà ông có một căn phòng trống và bạn có thể ở đến lúc nào cũng được; nếu ông phát hiện ra gia đình bạn cần thức ăn, sẽ có người giao thức ăn đến tận cửa nhà bạn; và khi bạn cảm thấy cần đến ông nhất, ông sẽ mời bạn vài viên kem ở quán Carolina Cones.

Bạn không cần phải hỏi thêm bất cứ điều gì về Ed vì ông vốn là con người như thế. Khi phát hiện bạn cần giúp đỡ, ông không hỏi xem ông có thể làm gì mà sẽ làm ngay một điều gì đó để giúp bạn.

Năm 2007, Đại học Davidson được trao tặng một giải thưởng của Hiệp hội Tâm lý học Mỹ, đó là giải Văn hóa Phục vụ dành cho Khoa Tâm lý học. Không ngạc nhiên khi khoa Tâm lý học đã đặt tên cho giải thưởng này là Giải thưởng Tâm lý học Edward L. Palmer, để tôn vinh và ghi nhớ "cuộc sống và công việc của ông đã giúp ích cho người khác, cả về mặt chuyên môn lẫn cá nhân".

Tôi chia sẻ câu chuyện này không chỉ vì thầy Ed là một con người tuyệt vời, mà thầy còn là một nhà lãnh đạo cực kỳ hiệu quả, có thể thu hút toàn bộ tâm trí của mọi người xung quanh. Nếu bạn từng được một người có những tính cách như Tiến sĩ Ed Palmer lãnh đạo, bạn sẽ thấy rằng bất cứ điều gì mà thầy bảo bạn làm, bạn sẽ làm. Bạn sẽ làm điều đó không phải vì nó nằm trong bản mô tả công việc mà bởi vì bạn tôn trọng và tin tưởng người lãnh đạo của mình, cũng như tư tưởng làm thầy thất vọng là điều bạn không bao giờ nghĩ đến. Bản chất của một nhà lãnh đạo mạnh mẽ và hiệu quả là có được những người theo sau trung thành, sẵn sàng làm tất cả những gì được yêu cầu. Một sức mạnh thực sự và bền vững như vậy không thể cưỡng cầu mà có được, bởi nó xuất phát từ một cuộc đời lặng lẽ quan tâm, tôn trọng và phục vụ người khác.

Những gì tôi đã học, nghiên cứu và trải nghiệm có thể dẫn đến một kết luận rằng các nhà lãnh đạo mạnh mẽ có thể tạo ra những nhân viên gắn kết cao bằng cách nuôi dưỡng một văn hóa tôn trọng trong tổ chức của họ. Điều đó được thực hiện thông qua những phương diện mà tôi luận ra và chia sẻ với bạn dưới đây: Mô hình RESPECT.

Mô hình RESPECT

Mô hình RESPECT là triết lý hành động dựa trên một nguyên tắc đơn giản: khi người ta được đối xử tôn trọng, họ sẽ có sự gắn kết cao và làm việc tích cực hơn để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Trong nhiều năm qua, một số nhà nghiên cứu trên thế giới đã ủng hộ tiền đề này bằng thực nghiệm, đáng chú ý nhất là Ed Sleebos, Naomi Ellemers và Dick de Gilder ở Hà Lan. Từ những nghiên cứu trong cả phòng thí nghiệm lẫn thực tế, các nhà nghiên cứu này đã chứng minh rằng khi người ta cảm thấy được tôn trọng, họ sẽ thể

hiện những nỗ lực tùy tâm lớn hơn nhằm mang lại lợi ích cho nhóm và tổ chức của mình.

Ngoài ra, nghiên cứu cho thấy khi các cá nhân không được tôn trọng, họ sẽ thể hiện sự nỗ lực của mình nhằm đạt được những lợi ích cá nhân chứ không hướng đến mục tiêu chung của nhóm. Những phát hiện này xác nhận một tiền đề cơ bản của mô hình RESPECT và nêu bật lên sự khác biệt giữa những nhân viên gắn kết làm việc vì sự phát triển của tổ chức với những nhân viên được động viên làm việc vì bản thân mình.

Triết lý hành động là gì? Một triết lý hành động là tập hợp các giá trị hay quan niệm định hướng cho những hoạt động và hành vi hằng ngày của một người. Ví dụ, Nguyên tắc Vàng (Golden Rule) dạy chúng ta hãy đối xử với người khác như cách mà chúng ta muốn người khác đối xử với mình.

Vòng tròn RESPECT

Dựa trên nghiên cứu về sự gắn kết, vòng tròn RESPECT phân ra năm lĩnh vực mà các nhân viên cảm thấy tôn trọng hoặc không tôn trọng.

Tổ chức – bao gồm sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị, mục tiêu, chính sách và hành động. Các nhân viên tự hào nói rằng: "Tôi làm việc cho tổ chức này."

Lãnh đạo – đặc biệt liên quan đến người giám sát trực tiếp của họ, tin rằng người đó có năng lực và đạo đức, đưa ra những quyết định tốt và đối xử công bằng với mọi người.

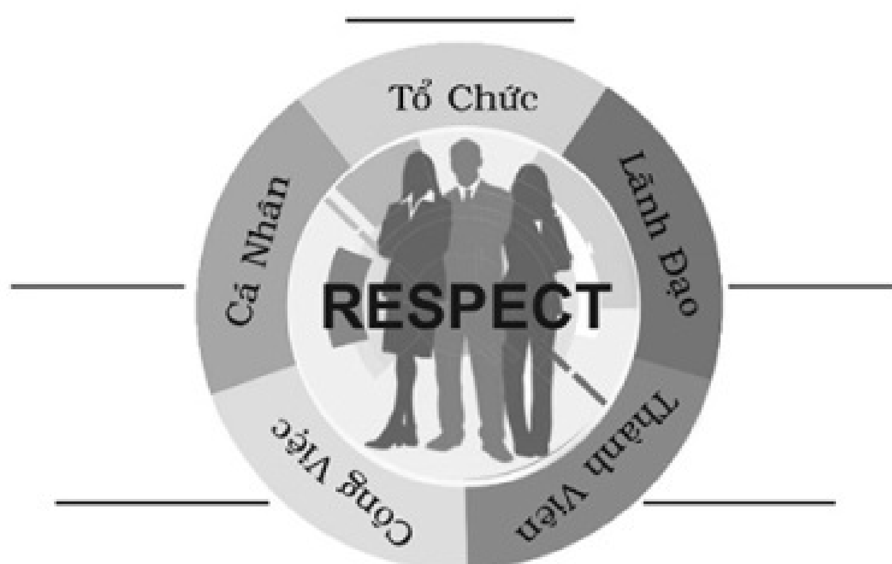
Thành viên – tin rằng các thành viên trong nhóm có năng lực, hợp tác, trung thực, hỗ trợ nhau và sẵn sàng gánh vác trách nhiệm.

Công việc – thấy rằng công việc đầy thách thức, thú vị, đáng làm và mang lại giá trị cho khách hàng cả trong lẫn ngoài.

Cá nhân – cảm giác được tổ chức, cán bộ quản lý và các đồng nghiệp trong nhóm tôn trọng.

Kế bên mỗi lĩnh vực của vòng tròn RESPECT (Hình 4.1), bạn sẽ thấy có một đường kẻ. Trên đường kẻ đó, hãy viết lại một khoảng

thời gian trong cuộc đời khi bạn cảm thấy mình dành sự tôn trọng nhiều nhất cho những người ở lĩnh vực này. Ví dụ, tôi cảm thấy mình rất tôn trọng các đồng nghiệp ở Đại học Davidson, vì vậy trên đường kẻ dành cho các Thành viên, tôi sẽ viết: “Davidson, 1997-2000”.



Hình 4.1: Vòng tròn RESPECT

Nếu bạn có cùng một câu trả lời cho tất cả năm lĩnh vực thì xin chúc mừng bạn – bởi vì rất ít người đạt được điều đó và tôi hy vọng là lúc này bạn vẫn đang ở vị thế đó. Với những người may mắn như vậy, tôi dám cược rằng mỗi ngày bạn đều háo hức đi làm, tràn trề sinh lực và cảm thấy dường như mỗi việc mình làm đều tạo nên sự khác biệt. Tôi dám cược rằng bạn làm việc rất tích cực nhưng không hề cảm thấy nặng nề. Tôi dám cược rằng bạn sẽ rất tự hào kể với mọi người về nơi bạn làm việc và công việc bạn đang làm. Tôi cũng cược rằng bạn sẽ tự nhận mình là một nhân viên gắn kết và không hề có ý định nghỉ việc. Còn với những người khác, công việc hiện tại của bạn xuất hiện bao nhiêu lần trong danh sách này? Nếu câu trả lời là 0, tôi đoán bạn cảm thấy gắn bó nhiều hơn vào những thời điểm khác trong sự nghiệp và thậm chí có thể ngay lúc này bạn đang nghĩ đến chuyện nhảy việc. Trong khi bạn hoàn thành vòng tròn RESPECT, những yếu tố và kinh nghiệm nào đóng góp vào câu trả lời của bạn? Điều gì khiến bạn cảm nhận được sự tôn trọng ở mỗi lĩnh vực này? Chúng ta sẽ xem xét các yếu tố nổi bật nhất thường gia tăng hoặc làm

giảm bớt sự tôn trọng trong các phần sau.

Tôn trọng tổ chức

Việc nhận thức được sự tôn trọng đối với tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực và sự gắn kết nhân viên. Nghiên cứu của Zoe Barsness và các đồng nghiệp của bà tại Đại học Washington cho thấy rằng ngay từ quá trình phỏng vấn, người ta đã cân nhắc về niềm tự hào và sự tôn trọng mà họ dự đoán mình sẽ cảm nhận nếu họ tham gia vào tổ chức. Nghiên cứu của Tom Tyler và Steve Blader thuộc Đại học New York cho thấy người ta trải nghiệm "sự gắn kết với nhóm" và làm việc tích cực hơn trong những nhóm mà họ tôn trọng. Ngoài ra, một nghiên cứu của Lakshmi Ramarajan, Sigal Barsade và Orah Burack thuộc Trường Kinh doanh Wharton khẳng định sự tôn trọng tổ chức còn được xem như động lực khi người ta kiệt sức. Như vậy, so với các tổ chức ít được tôn trọng, những tổ chức được tôn trọng nhiều hơn sẽ có một lợi thế cạnh tranh đáng kể về mặt tuyển dụng, năng suất lao động và nhiệm kỳ của nhân viên. Một lợi thế cạnh tranh khác của một tổ chức có uy tín là khả năng các sản phẩm và dịch vụ sẽ được đánh giá cao và chiếm được lòng tin của khách hàng. Điều này đặc biệt quan trọng trong thời buổi kinh tế bất ổn khi khách hàng nhiều khả năng sẽ đặt câu hỏi về sự ổn định của tổ chức: Sau mười năm, tổ chức này có còn hoạt động không? Họ sẽ đứng vững với việc kinh doanh của mình chứ? Liệu họ có lợi dụng những đường tắt nào đó không?

Tầm quan trọng của danh tiếng tốt: Viện Danh tiếng (Reputation Institute) tại Thành phố New York đã tiến hành xếp loại các tổ chức trên toàn thế giới trong mười năm qua. Nghiên cứu của họ cho thấy danh tiếng vững mạnh của một tập đoàn dựa trên bốn khái niệm: sự ngưỡng mộ, niềm tin, cảm nhận tốt đẹp và sự quý trọng chung. Trong các yếu tố làm tăng uy tín của một tổ chức, có hai yếu tố quan trọng là sự đóng góp cho cộng đồng và tính minh bạch trong các giao dịch kinh doanh. Mặc dù không hề biết gì về nghiên cứu này của Viện Danh tiếng khi thành lập Công ty ColorMe vào năm 2003, nhưng theo bản năng, tôi biết rằng những giá trị như vậy không chỉ nâng cao danh tiếng bên ngoài của tổ chức mà còn gia tăng sự tôn trọng của những nhân viên

trong tổ chức. Vì vậy, tôi đã xây dựng tổ chức trên nguyên tắc đền đáp và thiết lập một chính sách rõ ràng, minh bạch rằng 10% tổng doanh thu sẽ được trao tặng cho các tổ chức từ thiện trẻ em. Dù tôi không hề mong đợi nhưng công ty của tôi – Công ty ColorMe – đã được vinh danh trong một bài viết năm 2007 trên Wall Street Journal về những tổ chức đóng góp cho cộng đồng. Việc đền đáp lại sẽ luôn có lợi về sau.

Do bản chất kinh doanh của mình, nên một số tổ chức sẽ có nhiều khả năng được cộng đồng và nhân viên tôn trọng hơn. Những tổ chức phi lợi nhuận hiển nhiên thuộc loại này, cũng như những tổ chức mà sản phẩm và dịch vụ của họ có sự đóng góp đáng kể cho thế giới. Tập đoàn Johnson & Johnson là một trong những khách hàng lớn nhất của tôi đã sử dụng mô hình RESPECT trong nhiều năm. Họ đứng đầu danh sách các tổ chức của Mỹ trong nghiên cứu của Viện Danh tiếng vào năm 2009. Sự tôn trọng tổ chức trực tiếp dẫn đến nỗ lực của nhân viên; nhân viên càng tôn trọng tổ chức thì họ sẽ càng làm việc tích cực hơn.

Vấn đề ở đây là: Bạn không nhất thiết phải là một tổ chức lớn như Tập đoàn Johnson & Johnson thì mới truyền cảm hứng được cho nhân viên của mình. Cho dù dịch vụ hay sản phẩm của bạn là gì, dù quy mô tổ chức của bạn lớn hay nhỏ, bạn vẫn có thể có những hành động giúp gia tăng sự tôn trọng của nhân viên. Công ty nào có trách nhiệm xã hội và tác động tích cực đến cộng đồng sẽ dễ dàng có được cảm giác này. Việc gia tăng sự tôn trọng của nhân viên đối với tổ chức không đòi hỏi những nhiệm vụ quá tốn kém hay phức tạp. Ví dụ, một tiệm giặt ủi gần nhà tôi đã thu gom những chiếc áo khoác mùa đông cũ, sau đó giặt sạch rồi tặng chúng cho người nghèo. Một số công ty tổ chức các nhóm làm việc với tổ chức Habitat for Humanity, tham gia hiến máu nhân đạo hoặc hỗ trợ nhân viên làm các công tác tình nguyện. Một công trường khai thác đá mà tôi từng làm việc đã quyên góp vật liệu và nhân công để xây dựng một công viên mới cho trẻ em trong khu vực. Các nhân viên đều rất tự hào khi thấy mình đang làm việc cho một tổ chức biết quan tâm đến cộng đồng. Mọi tổ chức đều có khả năng giúp đỡ mọi người, và trong quá trình này, họ sẽ thu phục được lòng tôn trọng của nhân viên.

Những bí quyết cho một dự án phục vụ cộng đồng: Mặc dù việc quyên góp tiền cho một hoạt động từ thiện là rất tốt, nhưng điều đó sẽ ít có ảnh hưởng đến việc gia tăng lòng tự hào của nhân viên hơn so với để cho nhân viên trực tiếp tham gia vào một dự án phục vụ cộng đồng. Ngoài ra, những sự kiện như vậy thường trở thành kinh nghiệm quý giá trong việc xây dựng đội nhóm, giúp nhân viên hình thành những mối liên hệ và phá vỡ ranh giới mà họ không phá vỡ được trong môi trường văn phòng. Mặc dù công việc là để giúp đỡ người khác, nhưng tổ chức của bạn cũng được hưởng lợi đáng kể trong quá trình này. Dưới đây là một số lời khuyên mà bạn có thể xem xét khi lên kế hoạch cho những dự án phục vụ cộng đồng:

1. Để nhân viên tham gia ngay từ đầu bằng cách cho phép họ đưa ra các đề nghị. Hãy bầu chọn một ủy ban nhân viên để xem xét và lựa chọn dự án họ muốn tham gia. Có thể quyên góp một khoản tiền nhỏ hoặc sản phẩm/dịch vụ cho những tổ chức từ thiện được đề xuất nhưng không được lựa chọn;

2. Tập trung vào các dự án có thể hoàn thành trong một ngày. Mọi người thường cảm thấy hài lòng nhất và tự hào nhất khi được tham gia các dự án từ đầu đến cuối. Nếu không thể bắt đầu và kết thúc toàn bộ dự án trong vòng một ngày giống như xây dựng một ngôi nhà, thì hãy cố gắng chịu trách nhiệm từng phần riêng biệt, ví dụ như công đoạn xây khung giàn chẳng hạn;

3. Kết quả của nỗ lực càng cụ thể và lâu dài thì cảm hứng càng cao. Ví dụ, việc nhặt rác dọc đường là rất tốt, nhưng không thể có tác động lâu dài bằng việc giúp xây dựng một sân chơi hay trồng cây. Người ta muốn chỉ vào một thứ gì đó và nói: “Tôi đã giúp xây dựng nó”;

4. Hãy bảo đảm rằng dự án được phối hợp và tổ chức tốt. Hãy tìm những nhà quản lý dự án giỏi nhất trong tổ chức và sử dụng họ để lập kế hoạch và tổ chức sự kiện. Không gì tệ hơn việc mọi người đến tham gia một dự án phục vụ cộng đồng mà cuối cùng chỉ ngồi uống cà phê tán gẫu;

5. Tìm cách xây dựng các đội nhóm liên kết giữa các phòng ban để cùng làm việc với nhau trong ngày hôm đó. Hãy xem đây là

cơ hội cho nhân viên làm quen khi bình thường họ không có dịp tiếp xúc nhiều với nhau. Điều này sẽ tạo nên những lợi ích hữu hình và dài hạn cho tổ chức của bạn về mặt cải thiện giao tiếp và quan hệ đồng nghiệp;

6. Hãy ghi lại sự kiện này. Nhờ ai đó quay phim và chụp hình, có ít nhất một tấm hình cho mỗi người tham gia sự kiện. Đó là vì bạn sẽ có dịp sử dụng những hình ảnh này cho nhiều mục đích, chẳng hạn như các bản tin công ty, tài liệu marketing và lễ tổng kết cuối năm;

7. Thu hút sự chú ý của giới truyền thông. Vấn đề không phải là: "Này, xem chúng tôi này! Chúng tôi là một tổ chức tuyệt vời!" Điều quan trọng là hãy gia tăng niềm tự hào của các nhân viên. Hãy hình dung cảm giác tự hào của các nhân viên khi bạn bè họ đọc thấy trên báo những thông tin về các hoạt động của tổ chức và nghĩ rằng: "Ồ, công ty của bạn thật tuyệt; ước gì công ty tôi cũng làm được những việc như thế";

8. Các thành viên trong ban lãnh đạo của tổ chức phải luôn nêu gương và thể hiện sự ủng hộ cho các dự án bằng cách xuất hiện đầu tiên và rời khỏi sự kiện cuối cùng. Một giám đốc chỉ xuất hiện để bắt tay và chụp hình rồi biến mất là một sự xúc phạm và làm mất giá trị của dự án cũng như nỗ lực của các nhân viên.

Hãy là người chiến thắng: Tất cả chúng ta đều muốn ở trong đội chiến thắng. Nhân viên muốn cảm thấy tự hào khi biết rằng công ty của mình đang làm điều gì đó tốt hơn tổ chức đối thủ. Đấu trường cạnh tranh thực sự, dù là về mặt công nghệ, đổi mới, hiệu quả, dịch vụ khách hàng, thị phần, lợi nhuận hay chất lượng, cũng không quan trọng bằng việc trở nên "tốt nhất" trong một lĩnh vực nào đó. Hãy tìm những lĩnh vực mà tổ chức của bạn vượt trội so với những kẻ khác và quảng bá chúng để giúp các nhân viên của bạn có thêm cảm giác tự hào và tôn trọng. Tương tự, trong một tổ chức, các nhân viên luôn muốn biết điều gì đó đặc biệt về nhóm của mình, phòng ban của mình hoặc đơn vị kinh doanh của mình. Một lần nữa, người ta càng tôn trọng và tự hào về nhóm của họ thì sẽ càng làm việc tích cực để giúp nhóm mình đạt được thành công. Có lĩnh vực đặc biệt nào có thể công nhận

các nhân viên của bạn mà không gây mâu thuẫn giữa các phòng ban hay không? Hãy tìm kiếm những cơ hội dễ nắm bắt nhưng có thể thúc đẩy sự tự tin của thành viên trong nhóm. Nói chung, hãy luôn tìm kiếm những cách thức khiến mọi người cảm thấy hài lòng và tự hào về tổ chức của mình.

Tôn trọng cán bộ quản lý

Nhân viên càng tôn trọng cán bộ quản lý thì mức độ gắn kết trong công việc càng cao. Có một số yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của nhân viên, bắt đầu bằng tinh thần làm việc của chính giám sát viên. Nhân viên tôn trọng và làm việc tích cực khi cán bộ quản lý có năng lực và làm việc tích cực. Các cán bộ quản lý được thăng chức từ nội bộ tổ chức thường được tôn trọng và đáng tin cậy vì họ đã từng trải qua những công việc của nhân viên và có thể có sự giúp đỡ cụ thể cho nhân viên. Điều này đặc biệt quan trọng khi thu thập ý kiến phản hồi của nhân viên và tiến hành đánh giá hiệu quả công việc của họ.

Người quản lý sẽ được tôn trọng khi họ đủ mạnh mẽ để giữ vững lập trường và làm những điều đúng đắn khi phải đối mặt với những ý kiến trái ngược. Nhân viên muốn có quản lý là một nhà lãnh đạo sẵn sàng đứng lên trước các cấp quản lý cao hơn và sử dụng sức ảnh hưởng của mình để mang đến những điều tốt đẹp hơn cho nhóm và tổ chức. Nhất là trong những thời điểm khó khăn, người quản lý sẽ thu phục được nhân viên nếu có thể giữ vững tinh thần cho toàn đội ngũ và tập trung cả đội cùng làm việc để đạt được mục tiêu chung.

Để được tôn trọng, cán bộ quản lý phải là một người công bằng, đáng tin cậy, trung thực, gắn kết và rộng lượng. Họ phải có đủ kỹ năng giao tiếp và tương tác để phát triển và xây dựng những mối quan hệ tích cực với nhân viên. Còn một điều quan trọng nữa là: Người quản lý phải là người ủng hộ nhân viên cũng như tổ chức. Bất cứ khi nào người quản lý nói xấu một nhân viên hay tổ chức, họ sẽ đánh mất sự tôn trọng. Bạn hãy xem xét lại những hành vi của chính mình cũng như của các cán bộ quản lý mà bạn tôn trọng, để tìm kiếm cơ hội cải thiện các mối quan hệ và uy tín đối với nhân viên.

Tôn trọng các thành viên trong nhóm

Những đội ngũ làm việc năng suất cao luôn có một đặc điểm chung: các thành viên trong nhóm tôn trọng lẫn nhau. Năng suất của nhóm là kết quả từ việc các thành viên làm việc gắn bó và đồng tâm hiệp lực. Khi một nhân viên tôn trọng các thành viên khác trong nhóm, họ thường cố gắng tự nỗ lực nhiều hơn vì họ cũng muốn có được sự tôn trọng từ các đồng nghiệp khác. Một nhân viên sẽ đánh mất sự tôn trọng đối với các thành viên khác nếu nghĩ rằng những người đó không đủ năng lực, không hợp tác hoặc kém năng suất hơn. Việc đánh mất sự tôn trọng đối với các thành viên trong nhóm sẽ đi kèm với nỗi thất vọng và không còn cảm giác gắn kết nữa. Thông thường, các cán bộ quản lý cũng góp phần tạo nên tình trạng này khi họ không thể buộc những người yếu kém phải chịu trách nhiệm.

Khi các thành viên trong nhóm không còn tôn trọng lẫn nhau, toàn đội sẽ "rối loạn chức năng" và giảm năng suất khi mọi người bắt đầu nói về nhau thay vì nói với nhau. Khi các thành viên tôn trọng lẫn nhau, họ giải quyết mâu thuẫn bằng cách nói chuyện trực tiếp với nhau về những điều mình quan tâm. Tổ chức nào có thể thiết lập một chính sách khuyến khích nhân viên không nói chuyện làm mất thể diện đồng nghiệp thường sẽ có thể đạt được năng suất cao hơn rất nhiều.

Việc gia tăng sự tôn trọng giữa các thành viên (hoặc giữa các nhóm) cũng khá đơn giản. Về mặt tâm lý, càng có nhiều điểm chung thì người ta càng thích nhau. Khi các thành viên trong nhóm có cơ hội tìm hiểu về nhau, họ thường phát hiện ra những điểm tương đồng, chẳng hạn như quê quán ở đâu, cha mẹ làm nghề gì, những sở thích chung hoặc con cái cùng độ tuổi. Người ta dễ dàng cảm thấy kết nối với nhau nhiều hơn; mẫu số chung càng bất thường thì cảm giác kết nối tự nhiên sẽ càng mạnh mẽ. Có một lý do khác cho thấy việc tìm hiểu thêm về con người là rất quan trọng. Đó là hiểu hơn về xuất thân của một người thường giúp ta khoan dung hơn, hiểu biết hơn và dễ cảm thông hơn. Trên thực tế, chỉ cần một thông tin nhỏ cũng có thể thay đổi hoàn toàn lăng kính mà bạn nhìn nhận một người và có thể lý giải những hành động của người đó.

Trong nhiều năm qua, tôi đã soạn một bài tập có tên gọi "Câu chuyện của bạn" cho những buổi xây dựng đội nhóm theo mô hình RESPECT. Bài tập này là một loạt các câu hỏi về cuộc sống của một người. Dù các vấn đề không quá mang tính cá nhân nhưng người tham gia vẫn có thể bỏ qua bất kỳ câu hỏi nào mà họ không muốn trả lời. Một số câu hỏi mẫu bao gồm: "Bạn sinh ra và lớn lên ở đâu?", "Điều mạo hiểm nhất, nguy hiểm nhất bạn từng làm là gì?" và "Lời khuyên nghề nghiệp tốt nhất mà bạn nhận được là gì?" (Bạn có thể tham khảo danh sách câu hỏi đầy đủ và hướng dẫn thực hiện bài tập ở phần Phụ lục của cuốn sách này). Mỗi khi triển khai bài tập này, tôi đều nhận thấy có những người đã làm việc với nhau trong một thời gian dài nhưng lại biết rất ít về nhau. Hơn nữa, tôi thật sự ngạc nhiên trước những tác động của hình thức chia sẻ này đối với mối quan hệ của mọi người.

Kết thúc buổi chia sẻ, các thành viên trong nhóm luôn cảm thấy hiểu nhau và trân trọng nhau hơn. Ngoài ra, các mối quan hệ giữa họ sau đó cũng thường phát triển hơn khi họ có lý do để gặp gỡ nhau ngoài công việc vì những mối quan tâm chung hay những hoạt động chung mà họ mới phát hiện ra. "Câu chuyện của bạn" là một bài tập dễ thực hiện nhưng lại có tác động đáng kể đến sự tôn trọng mà các thành viên trong nhóm dành cho nhau cũng như sự gắn kết của mỗi người với toàn đội.

Tôn trọng công việc

Có bao giờ quản lý của bạn yêu cầu bạn làm một việc mà bạn biết là hoàn toàn vô nghĩa và thực sự "thấp kém" so với trình độ kỹ năng của mình chưa? Nếu có, hẳn bạn đã biết cảm giác nhụt chí lúc đó như thế nào. Mọi người chỉ tôn trọng công việc khi họ phải cảm thấy rằng đó là một công việc đầy thách thức, có ý nghĩa và đáng để làm. Một công việc càng đòi hỏi một người phải sử dụng toàn bộ những kỹ năng của mình, người ta sẽ càng cảm thấy thách thức và hấp dẫn. Hoàn thành một công việc đầy thách thức sẽ mang đến cảm giác tự hào và thành công. Đó là lý do tại sao việc tuyển dụng một người quá giỏi cho một công việc bình thường là một ý tồi, bởi vì người đó gần như luôn cảm thấy bực bội khi phải làm những việc thấp hơn trình độ của mình; họ buồn chán và sẽ bỏ việc ngay khi tìm được một cơ hội tốt hơn. Đó cũng

là nguyên nhân các chủ doanh nghiệp và các cán bộ quản lý luôn phải liên tục tìm kiếm cơ hội và thách thức cho nhân viên của mình. Huấn luyện chéo là biện pháp tuyệt vời để giữ cho các thành viên luôn cảm thấy bị thách thức và gắn kết, gia tăng tình đồng nghiệp và tinh thần hợp tác, đồng thời tạo nên một đội ngũ linh hoạt và hiệu quả.

Mức độ ý nghĩa công việc mà một nhân viên cảm nhận có thể được gia tăng theo nhiều cách. Đầu tiên, nhiệm vụ mà họ được giao phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Nếu cả tổ chức đang hướng đến mục tiêu X, mà bạn lại được yêu cầu tiến đến Y, thì bạn sẽ tự hỏi những việc mình đang làm nằm ở đâu trong bức tranh tổng thể của tổ chức. Bất cứ nhân viên nào cũng muốn những gì họ đang làm có tầm quan trọng nhất định và có liên quan đến sứ mệnh chung của tổ chức. Thứ hai, công việc được giao trở nên có ý nghĩa và gia tăng niềm tự hào của nhân viên khi giám sát viên giao việc rõ ràng cho từng cá nhân vì họ tin tưởng rằng nhân viên đó là người phù hợp nhất cho công việc nhất định này. Nếu bạn nghe sếp nói: “Barbara, tôi giao việc này cho bạn vì tôi nghĩ rằng bạn là người có thể làm tốt nhất”, cảm giác của bạn sẽ khác hẳn so với cách nói: “Hãy làm việc này đi vì mọi người đang bận làm những việc khác quan trọng hơn rồi.” Người ta cũng có khuynh hướng tôn trọng công việc hơn khi hướng dẫn nó cho người khác. Vì vậy, hãy yêu cầu các thành viên trong nhóm huấn luyện chéo cho nhau để có thể gia tăng giá trị công việc và cảm giác tôn trọng công việc khi huấn luyện người khác làm công việc của mình. Cuối cùng, nhiệm vụ đó sẽ trở nên quan trọng khi nhiệm vụ hoàn thành có thể dẫn đến những cơ hội khác nữa.

Bản chất của nhiệm vụ được giao càng ít động lực – càng ít thách thức đối với nhân viên, càng ít tạo ra sự khác biệt hoặc ít liên hệ với kết quả chung – thì người quản lý càng phải dành thời gian để giải thích cho nhân viên hiểu vì sao nó thực sự quan trọng. Khi cán bộ quản lý dành thời gian truyền đạt về tầm quan trọng của nhiệm vụ, thì giá trị tâm lý của nhiệm vụ đó sẽ tăng lên. Tôi muốn nói rõ rằng không phải tôi đang khuyến khích bạn quan trọng hóa mọi việc và vẽ ra một tương lai màu hồng rực rỡ cho một công việc như lau sàn nhà. Nếu đó chỉ đơn giản là một trong

những việc cần phải làm thì đừng vẽ vời thành một câu chuyện phức tạp. Bạn chỉ cần trung thực. Không may, hầu hết các cán bộ quản lý không hề bận tâm đến việc giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của công việc và mối liên hệ của nó với bối cảnh tổng thể. Để có sự gắn kết thực sự, mỗi ngày khi rời văn phòng, nhân viên phải có cảm giác rằng họ đã đóng góp cho tổ chức một cách có ý nghĩa. Các nhân viên của bạn có cảm thấy điều đó không?

Cảm thấy được tôn trọng như một cá nhân

Câu hỏi quan trọng nhất dự đoán sự gắn kết của một nhân viên là: Bạn có cảm thấy được mọi người trong tổ chức tôn trọng không? Nhân viên càng cảm thấy mình có giá trị, được đánh giá cao và được tôn trọng thì mức độ gắn kết của họ sẽ càng cao và họ sẽ càng nỗ lực nhiều hơn. Người ta muốn làm việc cho một tổ chức trung thực, đối xử với nhân viên với sự quan tâm, công bằng và trân trọng. Các tổ chức này sẽ được đền đáp bằng những nhân viên trung thành và gắn kết cao. Tất nhiên, điều ngược lại cũng đúng. Tổ chức nào cho phép mọi người nghỉ việc tùy tiện, đóng băng tiền lương, cắt giảm phúc lợi và trợ cấp hưu trí nhưng đồng thời lại trao cho vị giám đốc loại C những khoản tiền thưởng hào phóng, thì sẽ chỉ có một lực lượng lao động luôn bực tức, bất mãn và thiếu gắn kết. Các tổ chức không thể phàn nàn về tỷ lệ nghỉ việc cao và nhân viên không trung thành nếu họ có những quyết định thiếu tôn trọng một cách trắng trợn như vậy. Và điều đó luôn luôn xảy ra.

Có một câu châm ngôn cho rằng: “Bạn đối xử với người khác như thế nào thì họ sẽ đối xử với bạn như thế ấy.” Tôi không còn nghe câu nói đó nhiều nữa, nhất là trong hoàn cảnh nền kinh tế khó khăn khiến những giám sát viên kém cỏi có thể dễ dàng bảo nhân viên rằng: “Có việc làm là may lắm rồi!” Chắc chắn nếu người quản lý của tôi bảo tôi như thế, tôi sẽ muốn nghỉ việc ngay lập tức, nhưng có thể anh ấy hoặc cô ấy thực sự không cố ý nói như vậy. Vẫn có những công ty có văn hóa lành mạnh, thấm nhuần triết lý làm điều đúng đắn cho nhân viên. Một trong số đó là Mannington Mills, có trụ sở chính tại Salem, New Jersey. Đây là một tổ chức tư nhân thế hệ thứ tư, được thành lập vào năm 1915, chuyên sản xuất ván sàn nhà ở và thương mại. Văn hóa và triết lý

của họ được thể hiện rất rõ qua tầm nhìn, sứ mệnh và tuyên bố giá trị – bạn có thể tìm hiểu đầy đủ trên website của công ty theo địa chỉ mannington.com. Trong số các giá trị cốt lõi của họ, có hai điều rất nổi bật là "Quan tâm đến nhau, coi trọng và tôn trọng quyền lợi của nhau, nuôi dưỡng một môi trường công bằng" và "Làm những điều đúng đắn, luôn luôn hành động vì lợi ích cao nhất của tất cả mọi người, không bao giờ gây hiểu lầm hoặc bóp méo sự thật." Điểm khác biệt mà tôi thấy được giữa Mannington và rất nhiều tổ chức khác là họ thực sự sống theo những giá trị của mình, cũng như sử dụng chúng khi đưa ra các quyết định kinh doanh, nhất là những quyết định khó khăn. Việc họ tuân theo các giá trị của tổ chức có thể giải thích tại sao họ sở hữu nhiệm kỳ nhân viên trung bình là 15 năm và gần như không hề có một nhân viên nào tự nguyện muốn nghỉ việc.

Bảy động lực của mô hình RESPECT.

Trong nghiên cứu của mình, tôi xác định sự tôn trọng là động lực trung tâm đứng sau sự gắn kết. Tôi cũng xác định một số yếu tố cụ thể khiến nhân viên cảm thấy được tôn trọng. Từ "RESPECT" có thể được hiểu là các chữ cái viết tắt của bảy yếu tố trong mô hình RESPECT, có ảnh hưởng đến đánh giá nội tâm của một nhân viên về sự tôn trọng và theo sau là mức độ gắn kết của người đó:

1. Sự công nhận (Recognition): Nhân viên cảm thấy được công nhận và đánh giá cao với những đóng góp của họ. Người quản lý thường xuyên công nhận những thành viên xứng đáng và mọi người được khen thưởng dựa trên hiệu quả công việc của họ;

2. Sự trao quyền (Empowerment): Người quản lý trao cho nhân viên những công cụ, các nguồn lực và đào tạo để nhân viên thành công. Nhân viên được phép tự quyết định trong chừng mực nào đó và được khuyến khích chấp nhận rủi ro. Người quản lý chủ động giao tiếp với nhân viên và đảm bảo họ được trang bị đầy đủ để thành công chứ không thất bại;

3. Phản hồi hỗ trợ (Supportive feedback): Người quản lý nên cung cấp cho nhân viên những phản hồi kịp thời, cụ thể, chân thành, mang tính hỗ trợ và xây dựng. Thông tin phản hồi được cung cấp với mục đích củng cố và cải thiện chứ không phải để gây

bối rối hay trừng phạt;

4. Quan hệ hợp tác (Partnering): Nhân viên được đối xử như một đối tác kinh doanh và một cộng sự tích cực trong việc đưa ra quyết định kinh doanh. Họ được nhận các thông tin tài chính, hiểu được bức tranh tổng thể và có quyền đóng góp ý kiến trong quá trình ra quyết định. Cán bộ quản lý phải là người ủng hộ sự phát triển và trưởng thành của nhân viên. Các thành viên trong nhóm và các phòng ban phải tích cực giao tiếp, chia sẻ thông tin với nhau;

5. Sự mong đợi (Expectations): Người quản lý phải đảm bảo thiết lập và truyền đạt rõ ràng cho nhân viên các mục tiêu và những ưu tiên trong công việc. Nhân viên biết chính xác những tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc và chịu trách nhiệm đáp ứng những mong đợi về năng suất làm việc của họ;

6. Sự chu đáo (Consideration): Ban lãnh đạo, quản lý và các thành viên trong nhóm cần thể hiện sự quan tâm chu đáo đối với nhau. Cán bộ quản lý chủ động tìm hiểu ý kiến, các mối quan tâm của nhân viên và tận tình hỗ trợ khi nhân viên có vấn đề cá nhân;

7. Sự tin tưởng (Trust): Cán bộ quản lý phải thể hiện sự tin tưởng vào năng lực và trình độ của nhân viên. Nhân viên tin tưởng người quản lý sẽ cư xử đúng đắn với họ. Các lãnh đạo giữ đúng lời hứa và cam kết của mình sẽ thu phục được sự tín nhiệm của nhân viên.

Mỗi yếu tố trên đều có đóng góp đặc biệt trong trải nghiệm tổng thể của nhân viên đối với cảm giác được tôn trọng và tác động đến sự gắn kết của họ. Trong những chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét chi tiết từng yếu tố, bắt đầu bằng tổng quan khái niệm, một bài kiểm tra tự đánh giá ngắn và một danh sách những lợi ích mà yếu tố này mang lại. Để giúp bạn áp dụng khái niệm đó vào tổ chức của mình ngay lập tức, mỗi chương trong cuốn sách này đều bao gồm những chiến lược và những lời khuyên cụ thể. Hãy nhớ rằng mô hình RESPECT đề cập cách sống và cách cư xử nhằm thay đổi văn hóa của tổ chức bạn từ trên xuống dưới. Nếu quyết tâm học hỏi và làm theo các nguyên lý và nguyên tắc của mô hình này, nhà lãnh đạo sẽ có thể biến đổi văn hóa của tổ chức

mình và nhận được những kết quả chưa từng có từ sự gắn kết và năng suất của nhân viên.

Chương 5
SỰ CÔNG NHẬN

"Có hai thứ mà người ta mong muốn nhiều hơn tình dục và tiền bạc... Đó là sự công nhận và khen ngợi."

– MARY KAY ASH, NHÀ SÁNG LẬP MARY KAY COSMETICS

Không có phát hiện nào trong tất cả những nghiên cứu về tâm lý và quản lý nhân sự lại có kết quả nhất quán hơn nghiên cứu về tác động tích cực của sự công nhận đối với hiệu suất làm việc của nhân viên. Về cơ bản, người ta chỉ đơn giản muốn được công nhận những nỗ lực và đóng góp của mình. Cho dù trong công việc, trong mối quan hệ bạn bè hay với những người quan trọng khác đối với chúng ta, chúng ta đều muốn biết những gì mình làm có tầm quan trọng và được đánh giá như thế nào. Mặc dù có rất nhiều hình thức công nhận, nhưng hình thức hiệu quả nhất chính là sự củng cố xã hội, hay là sự khen ngợi. Trong nghiên cứu của chúng tôi, đại đa số mọi người cho rằng một lời cảm ơn đơn giản chính là hình thức công nhận quan trọng nhất và có ý nghĩa nhất.

Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý không biết cảm ơn nhân viên của họ khi nhân viên làm tốt công việc. Hơn nữa, các cán bộ quản lý thường đánh giá cao mức độ tiêu chuẩn mà nhân viên phải đạt nếu muốn được khen và đánh giá thấp mức độ mà nhân viên xem trọng lời khen của họ. Vì vậy, việc công nhận nhân viên được xem là một cơ hội tức thời để nâng cao nỗ lực của nhân viên. Trên thực tế, các cán bộ quản lý không chịu bỏ ra vài phút mỗi ngày để công nhận nhân viên quả thực đã không làm đúng trách nhiệm công việc hoặc đã không làm việc hiệu quả. Làm thế nào bạn đánh giá được sự tôn trọng của nhân viên thông qua sự công nhận? Hãy

làm bài trắc nghiệm dưới đây.

TRẮC NGHIỆM TỰ ĐÁNH GIÁ SỰ CÔNG NHẬN

Hướng dẫn: Hãy đọc những câu dưới đây và cho điểm chính xác khi mô tả về hành vi của bạn theo thang điểm sau:

- Không bao giờ hoặc hiếm khi làm việc này (0 điểm)
- Đôi khi làm việc này (1 điểm)
- Thường xuyên làm việc này (2 điểm)
- Luôn luôn hoặc gần như luôn luôn làm việc này (3 điểm)

Hãy viết số điểm cho câu trả lời mà bạn lựa chọn vào chỗ trống bên cạnh.

Từ 0-5 điểm:	Các cán bộ quản lý có số điểm rơi vào mức này là những người đang tích cực làm suy yếu nguồn nhân lực của tổ chức. Vấn đề không chỉ là nhân viên không cảm thấy được tôn trọng mà họ còn cảm thấy bị thiếu tôn trọng. Kết quả là bạn và tổ chức của bạn chỉ nhận được một phần nhỏ nỗ lực của nhân viên. Việc nâng cao khả năng của bạn khi công nhận và khen thưởng chính là ưu tiên hàng đầu.
Từ 6-10 điểm:	Số điểm trung bình bình thường sẽ dẫn đến sự gắn kết bình thường và hiệu quả bình thường so với tiềm năng của nhân viên. Hãy tìm kiếm những cơ hội để "bắt gặp nhân viên đang làm tốt" thường xuyên hơn, nhất là với những nhân viên trung bình thường bị bỏ qua. Nhân viên trung bình chính là đối tượng mà bạn có cơ hội gia tăng năng suất cho phòng ban và tổ chức của mình nhiều nhất.
Từ 11-15 điểm:	Số điểm trong phạm vi này cho thấy bạn thường xuyên ghi nhận những đóng góp của nhân viên và phát huy tối đa nguồn nhân lực trong tổ chức. Các nhân viên của bạn cảm thấy được tôn trọng và sẽ đáp lại với mức độ nỗ lực rất cao. Hãy làm việc để định hình những hành vi cụ thể cho cá nhân từng nhân viên thông qua những biện pháp củng cố xã hội đa dạng và có chọn lọc. Ngoài ra, hãy xem xét đưa ra lời khuyên và hướng dẫn các cán bộ quản lý khác trong tổ chức nâng cao kỹ năng của họ trong lĩnh vực này.

Những lợi ích của việc công nhận nhân viên

Lợi ích cụ thể nhất của sự công nhận là khả năng tái lập hành vi, nghĩa là làm cho nó có khả năng xảy ra một lần nữa. Quan trọng hơn, sự củng cố làm cho hành vi có khả năng xảy ra một lần nữa một cách tự phát. Nói cách khác, sự củng cố ngày hôm nay sẽ tạo ra sự chủ động ngày mai. Hãy cảm ơn một nhân viên đã chăm sóc khách hàng tốt và lần sau anh ấy/cô ấy sẽ tiếp tục làm như thế. Hãy khen ngợi một thành viên trong nhóm đã chủ động huấn luyện cho một đồng nghiệp mới cách sử dụng hệ thống máy tính và cô ấy sẽ tiếp tục như vậy lần thứ hai. Điều đơn giản nhưng rất quan trọng và có giá trị đối với một doanh nghiệp là nhân viên chủ động làm việc thay vì ngồi chờ sai bảo. Cho dù hành vi bạn công nhận là gì, bạn cũng sẽ nhận được nhiều hơn thế; và nguyên tắc của sự công nhận là vừa mạnh mẽ vừa đơn giản.

Tôi không biết một chiến lược quản lý nào khác có thể mang lại tỷ lệ lợi nhuận trên đầu tư nhiều hơn thế cả. Theo ước tính của tôi, tỷ lệ lợi nhuận trên đầu tư ở đây là 1:100. Nói cách khác, cứ 1 phút bỏ ra cho hành vi củng cố này, bạn có thể kỳ vọng có được 100 phút chủ động từ nhân viên. Ví dụ sau đây mô tả những lợi ích thực tế của việc công nhận và củng cố nhân viên. Hãy tưởng tượng bạn rời khỏi văn phòng và gọi điện thoại về văn phòng để kiểm tra tình hình. Nếu bạn là dạng quản lý dành thời gian để công nhận và khen ngợi nhân viên, bạn sẽ nghe báo cáo rằng: “Sếp ơi, chúng tôi có một vấn đề, nhưng chúng tôi đã giải quyết xong rồi.” Còn nếu bạn thất bại trong việc công nhận và khen ngợi nhân viên, bạn sẽ nghe rằng: “Sếp ơi, chúng tôi có một vấn đề.” Bạn muốn nhận một cuộc điện thoại như thế nào?

Vậy chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi không công nhận nhân viên?

Gần như mọi người đều biết rằng việc củng cố hành vi thông qua khen ngợi sẽ làm cho hành vi có khả năng xảy ra một lần nữa. Cho dù bạn khen một nhân viên, một đứa trẻ hay một con vật, điều đó đều đúng. Điều mà hầu hết mọi người không hiểu là nếu không củng cố hành vi thì nó ít có khả năng xảy ra lần nữa trong tương lai. Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn yêu cầu một nhân viên ở lại sau giờ làm việc để hỗ trợ cho một dự án. Anh ta ở lại và bạn không

buồn nói một lời cảm ơn. Lần sau, khi bạn yêu cầu anh ta ở lại, anh ta sẽ ít muốn làm điều đó hơn bởi vì cảm thấy không được đánh giá cao.

Nguyên tắc này cũng áp dụng để điều chỉnh những hành vi có vấn đề. Hãy tưởng tượng bạn có một nhân viên chuyên đi làm trễ. Để thảo luận về tác động của việc đi làm trễ với các thành viên khác trong nhóm, bạn quyết định nói chuyện với cô ấy và giải thích rằng việc đó không phù hợp với văn hóa và các giá trị của tổ chức, đồng thời nói rõ bạn mong đợi cô ấy sẽ đi làm đúng giờ. Vài ngày sau đó, người nhân viên đi làm đúng giờ và bạn không nói gì cả. Do không được khen vì đi làm đúng giờ, người nhân viên có khả năng sẽ lặp lại thói quen đi trễ như trước kia. Khi nào người quản lý có khả năng sẽ lên tiếng nhất? Đúng vậy, đó là lần kế tiếp cô ấy đi trễ! Đây là điều bạn cần biết: bạn sẽ không bao giờ có được những hành vi bạn mong muốn nếu tập trung vào những hành vi bạn không mong muốn. Ví dụ, bạn sẽ không có được những thành viên chủ động nếu tập trung vào sự thiếu chủ động của họ. Việc tập trung mãi vào những hành vi có vấn đề được gọi là "cằn nhằn" và điều này vừa gây bực bội, vừa không hiệu quả. Để thay đổi một hành vi về cơ bản, bạn phải sử dụng biện pháp củng cố tích cực và tập trung vào những hành vi mà bạn muốn chứ không phải hành vi mà bạn không muốn. Ở cuối chương này, tôi sẽ mô tả chi tiết để làm điều đó như thế nào.

Các nhân viên đến với chúng ta trong trạng thái sẵn sàng gắn kết. Chính hành vi và quyết định của các nhà quản lý và những người lãnh đạo tổ chức sẽ dẫn đến việc ngay cả những nhân viên tốt nhất cũng có thể trở nên thiếu gắn kết theo thời gian. Mặc dù tốc độ thiếu gắn kết có thể xảy ra rất nhanh, nhưng theo kinh nghiệm cá nhân mà tôi chia sẻ ở trên, sự suy giảm thường diễn ra từ từ và là kết quả do những người quản lý thất bại trong việc công nhận đóng góp của nhân viên theo thời gian. Các nhân viên này cảm thấy bị coi thường và thiếu tôn trọng. Bạn đã bao giờ làm việc cho một người chủ mà rất hiếm khi, hoặc không bao giờ công nhận những nỗ lực của mình chưa? Dưới đây là một ví dụ minh họa cho cái giá phải trả khi thất bại trong việc công nhận nhân viên.

Câu chuyện tham khảo

Peter là một nhà tư vấn nhân sự thông minh, chăm chỉ, tận tâm và hội đủ mọi yếu tố của một "ngôi sao sáng". Anh luôn làm việc vượt quá mong đợi của cả người quản lý lẫn khách hàng. Anh quan tâm đến những việc đúng đắn cần làm và không bao giờ phàn nàn vì làm quá nhiều giờ hoặc ở lại trễ để hoàn thành công việc, trong khi người quản lý đưa khách hàng đi ăn tối. Những nỗ lực của Peter được khách hàng nhận thấy, mang lại nhiều thương vụ và tiền bạc hơn cho tổ chức. Peter thực sự đang làm việc rất tốt.

Tôi gặp Peter sau một bài thuyết trình về mô hình RESPECT. Anh nói với tôi: "Tôi muốn cảm ơn ông vì ngày hôm nay tôi đến đây với một câu hỏi và ông đã giúp tôi tìm ra câu trả lời." Tôi bảo anh rằng tôi rất vui vì đã có thể giúp đỡ anh và muốn biết câu hỏi của anh là gì. Anh nói: "Tôi đã làm việc cho công ty của tôi nhiều năm. Tôi đã làm việc rất tốt và rất vui vẻ. Nhưng trong vài tháng gần đây, tôi cảm thấy ngày càng ít gắn kết hơn. Tôi không cảm thấy mình tràn đầy sinh lực như trước kia và không tích cực làm việc nữa. Thành thật mà nói, tôi không quan tâm nhiều đến mọi việc như trước và cho đến hôm nay, tôi mới hiểu lý do tại sao. Những gì tôi nhận ra từ bài thuyết trình của ông đơn giản là tôi không cảm thấy mình được tôn trọng. Trong tất cả những năm làm việc ở đây, tôi không nhớ quản lý của tôi đã bao giờ nói với tôi rằng ông ấy thực sự đánh giá cao những nỗ lực của tôi hay chưa."

Sau đó không lâu, Peter liên lạc với tôi và thông báo rằng anh ấy đã có một công việc mới khi quyết định gọi điện thoại cho một trong nhiều khách hàng đã đề nghị anh chuyển sang làm việc cho họ từ nhiều năm trước. Khi anh nộp đơn xin nghỉ việc, người quản lý kinh ngạc nói: "Tôi không hiểu. Anh đang làm việc quá tốt ở đây. Anh là tài sản rất lớn của công ty." Công ty của Peter mất đi một nhân viên tuyệt vời bởi người quản lý của anh ấy đã thất bại trong việc áp dụng nguyên lý cơ bản nhất của mô hình RESPECT, mà cụ thể là công nhận và khen ngợi nhân viên vì những đóng góp của họ.

Tôi không khen họ bởi vì...

Mặc dù rất nhiều bằng chứng thuyết phục chứng minh cho tầm quan trọng của việc công nhận nhân viên, nhưng các cán bộ quản lý và các lãnh đạo cấp cao vẫn tiếp tục vẽ ra nhiều lý do để không làm điều đó. Dưới đây là danh sách các lý do phổ biến được đưa ra bởi những giám sát viên không công nhận nhân viên và câu trả lời của tôi dành cho họ:

1. "Tôi không có thời gian." Đây là phản ứng khó chịu nhất vì người phát biểu câu này về cơ bản không hiểu được tác động của lời khen. Việc công nhận nhân viên làm việc hiệu quả thường chỉ mất vài giây hay nhiều lắm là một phút. Họ mất bao lâu để viết một ghi chú hay vài dòng email: "Tom, tôi chỉ muốn nói rằng anh đã làm rất tốt trong bài thuyết trình sáng nay". Nếu bạn đi ngang và dừng lại ở chỗ làm việc của một nhân viên để cảm ơn cô ấy trực tiếp thì sẽ mất bao lâu? Nếu thực sự quan tâm đến việc tiết kiệm 30 giây, bạn vẫn có thể làm điều đó trên đường quay lại bàn làm việc sau khi ăn trưa.

2. "Tôi không cần phải cảm ơn nhân viên vì họ đang làm công việc của họ." Hãy thử thay đổi cách suy nghĩ và xem việc công nhận nhân viên là một phần công việc của bạn. Công việc quan trọng nhất của bất kỳ nhà lãnh đạo nào là phải gia tăng giá trị nguồn nhân lực của tổ chức. Việc công nhận nhân viên sẽ gia tăng nỗ lực của nhân viên và nhờ đó gia tăng nguồn vốn nhân lực của tổ chức. Hơn nữa, nếu bạn không thể công nhận nhân viên, họ sẽ mất đi sự tôn trọng và làm việc kém hiệu quả hơn trước. Nếu quan điểm triết lý của riêng bạn về công việc ngăn cản bạn công nhận nhân viên thì bạn không nên làm công việc quản lý con người nữa.

3. "Đó không phải là tính cách của tôi." Tính cách của tôi không phải là rửa chén, tập thể dục đều đặn hay đi bảo trì xe. Tôi làm những việc đó cho cuộc sống của mình. Việc khen ngợi nhân viên cũng vậy. Người quản lý không cần phải hành động như những cô bé trong đội cổ vũ ở trường trung học; họ chỉ cần chân thành công nhận những đóng góp của nhân viên. Trong khi một giám sát viên có thể chơi trò đập tay với một nhân viên và nói: "Cố gắng lên!" thì một người khác có thể chỉ đơn giản bắt tay và bảo: "Cảm ơn anh!" Bạn không cần phải thay đổi tính cách cốt lõi của mình

để có thể công nhận nhân viên một cách hiệu quả.

4. "Tôi không muốn thao túng người khác." Câu nói này luôn khiến tôi bật cười. Chúng ta không ngừng thao túng người khác vì chúng ta luôn tác động đến hành vi của họ. Nói cách khác, cách chúng ta phản ứng hoặc không phản ứng với những người khác đều ảnh hưởng đến họ. Hãy tưởng tượng bạn nói "Xin chào" với người quản lý khi nhìn thấy cô ấy đi về phía bạn. Tất cả mọi câu trả lời đều có thể xảy ra. Cô ấy có thể vội vàng đi ngang qua bạn và không nói gì cả, hoặc cũng có thể đáp lại lời chào của bạn hoặc chỉ dừng lại hỏi thăm về kỳ nghỉ cuối tuần của bạn. Tất nhiên, có rất nhiều tình huống có thể xảy ra và chúng ta thậm chí còn chưa tính đến tác động từ việc cô ấy nói chuyện với bạn như thế nào, xét về giọng nói hoặc các yếu tố phi ngôn ngữ khác như cách nhìn của cô ấy. Vì vậy, khi người quản lý của bạn đi ngang và gật đầu chào bạn thật nhanh chóng trong khi dán mắt vào chiếc điện thoại Blackberry, liệu có phải cô ấy đang cố gắng thao túng bạn bằng phản ứng của mình không? Tất nhiên là không. Những phản ứng khác nhau này có ảnh hưởng đến bạn không? Chắc chắn là có. Nếu thích, bạn có thể gọi đó là thao túng người khác, nhưng vấn đề là chúng ta liên tục tác động đến suy nghĩ, hành vi và cảm xúc của người khác dựa trên những gì mình làm và nói. Nếu hiểu được ảnh hưởng các hành động của bạn và sử dụng chúng một cách chiến lược để làm cho các nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và được tôn trọng thì liệu có tốt hơn không?

5. "Tôi không gặp được nhân viên của tôi; chúng tôi ở những địa điểm khác nhau." Bạn không cần trực tiếp nhìn thấy nhân viên của mình để có thể khen ngợi họ. Hãy sử dụng điện thoại, email hoặc tin nhắn. Những nỗ lực của bạn sẽ có ý nghĩa hơn vì người nhân viên cũng nhận ra những khó khăn trong việc kết nối giữa hai người. Các đại diện kinh doanh làm việc ở những khu vực địa lý xa đặc biệt dễ có cảm giác mất kết nối và không được đánh giá cao; họ cần những cán bộ quản lý thực sự quan tâm, sẵn sàng giúp đỡ và làm tất cả những gì cần thiết để kết nối và công nhận họ.

6. "Tôi có quá nhiều nhân viên." Việc phải thường xuyên khen ngợi hơn 25 nhân viên trực tiếp của mình là một thách thức thật

sự. Trong trường hợp đó, bạn cần tìm kiếm và huấn luyện những nhân viên chủ chốt và những trưởng nhóm để công nhận và củng cố những hành vi tốt. Hãy khuyến khích tất cả thành viên trong nhóm nhắc nhở bạn nếu có người vừa đạt được một thành công nổi trội nào đó. Hãy sử dụng những phương pháp khen ngợi hiệu quả, ví dụ như một cuộc họp sáng hoặc chiều để khen ngợi công khai các cá nhân hoặc cả nhóm. Cá nhân tôi thích tận dụng thời gian đi lại để gọi điện thoại cảm ơn nhân viên của mình.

Một đề nghị khác là hãy tập trung năng lượng của bạn. Ví dụ, bạn có thể chọn một chủ đề cụ thể để củng cố trong suốt một tháng, chẳng hạn như sự an toàn và chỉ xem xét những hành vi liên quan đến chủ đề đó mà thôi. Hiển nhiên, có quá nhiều nhân viên là một thách thức, nhưng bạn vẫn có thể công nhận những hành vi tốt một cách hiệu quả. Nhân tiện, khi bạn khen ngợi một nhân viên, họ sẽ đặc biệt đánh giá cao điều đó vì họ nhận ra rằng việc quản lý một nhóm lớn như vậy là đầy thách thức; lời khen sẽ có ý nghĩa hơn nếu xuất phát từ một người quản lý 40 người so với một người chỉ quản lý bốn người.

7. "Tôi không nhận được lời khen nào từ người quản lý của tôi!" Có một câu châm ngôn đã nói như thế này: Hai cái sai không làm nên một cái đúng. Chỉ vì người quản lý của bạn không làm tốt công việc của mình không có nghĩa là bạn không nên làm tốt công việc của bạn. Đồng thời, bạn không nên chỉ cố gắng chịu đựng tình trạng của mình. Đôi khi, bạn phải đòi hỏi những gì bạn muốn. Vì vậy, hãy để người quản lý của bạn biết rằng bạn sẽ đánh giá cao sự công nhận mà ông ấy dành cho bạn. Nếu cảm thấy điều này bất tiện, bạn chỉ cần hỏi xin ý kiến phản hồi của ông ấy. Ví dụ, bạn có thể nói: "Thưa quản lý, tôi hy vọng sẽ nhận được một số phản hồi của ông về bài thuyết trình của tôi hôm qua." Đừng ngại yêu cầu được công nhận và đừng ngại gởi một email tích cực chuyển tiếp đến những cấp cao hơn trong tổ chức. Ngoài việc giúp bạn cảm thấy được tôn trọng, điều đó còn quan trọng trong việc phát triển sự nghiệp của chính bạn để những thành công của bạn được công nhận và ghi lại, nhất là khi người quản lý của bạn sắp đột ngột rời khỏi tổ chức.

Cho dù bạn có quyết định giải quyết vấn đề công nhận và phản

hồi từ người quản lý của mình hay không, nhưng việc công nhận và phản hồi cho nhân viên của bạn là trách nhiệm của bạn. Là một cán bộ quản lý, bạn nên tạo ra một văn hóa mà việc yêu cầu được công nhận hoàn toàn có thể chấp nhận. Ví dụ, bạn có thể nói: “Tôi muốn các bạn hiểu rằng điều quan trọng với tôi là mỗi bạn phải cảm thấy những đóng góp của mình đều được công nhận. Trên thực tế, đó là công việc của tôi. Nếu vì lý do nào đó bạn cảm thấy tôi không công nhận hay tín nhiệm bạn, xin hãy nhắc nhở tôi. Tôi có thể tin bạn sẽ làm điều đó chứ?” Là một cán bộ quản lý, bạn sẽ được các nhân viên rất trân trọng khi có thể nói ra điều đó.

8. “Tôi không biết làm thế nào.” Thật ra, hầu hết mọi người không có kỹ năng đặc biệt trong việc sử dụng lời khen để củng cố hành vi. Tôi luôn đánh giá cao những người nhận ra điểm hạn chế của mình. Tuy nhiên, việc thừa nhận bạn không biết làm điều gì đó như thế nào không hề giúp bạn rũ bỏ trách nhiệm phải học cách làm điều đó. Nếu đây là trường hợp của bạn, may mắn thay, vào cuối chương này, bạn sẽ học được kỹ năng đó!

9. “Dường như tôi không bao giờ thấy có một hành vi tốt nào cả.” Các quản lý, các lãnh đạo nhìn chung khá giỏi trong việc xác định những hành vi có vấn đề nhưng lại không giỏi nhận biết những hành vi mong muốn của nhân viên. Thực sự, có một lời giải thích đơn giản cho sự thiên vị cái xấu và bỏ qua cái tốt này. Bộ não của chúng ta đã tiến hóa để liên tục quét môi trường xung quanh để tìm ra những hành vi và sự kiện bất bình thường. Nếu chúng ta về nhà và nhìn thấy cửa chính mở rộng hoặc đèn bật sáng trong khi mọi người đều đi vắng, chúng ta sẽ nghĩ ngay đến các khả năng xấu nhất có thể xảy ra.

Về mặt giám sát nhân viên, không có một lá “cờ đỏ” nào bật lên khi chúng ta thấy nhân viên làm những việc họ cần làm cả. Hãy tưởng tượng bạn đang giám sát một nhóm nhân viên văn phòng gồm mười người. Bạn đến văn phòng vào buổi sáng, nhìn thấy chín người đang làm việc còn một người mất tích. Bạn sẽ chú ý đến trường hợp nào? Vì những hành vi tốt không gợi nên một sự nhắc nhở tự nhiên để thu hút sự chú ý của bạn, nên bạn thực sự phải tạo nên một sự nhắc nhở hữu hình để gợi nhớ rằng bạn cần

phải chú ý đến những hành vi mong muốn cho đến khi việc đó trở thành một thói quen. Tôi đã thử nhiều cách để giúp những giám sát viên nhớ khen ngợi những hành vi tốt của nhân viên. Dưới đây là hai cách có vẻ hiệu quả nhất. Cách thứ nhất là hãy đặt năm đồng xu vào túi quần bên trái của bạn vào đầu ngày làm việc. Mỗi khi khen ngợi một nhân viên, hãy di chuyển một đồng qua túi bên phải. Bạn không được để một ngày trôi qua mà vẫn còn nguyên năm xu trong túi bên trái. Chiến lược thứ hai là hãy thiết lập ba lần cảnh báo bằng cách sử dụng một chương trình trên máy tính, chẳng hạn như Outlook hoặc một thiết bị di động như điện thoại di động hay Blackberry. Hãy thiết lập ba lần cảnh báo vào giữa buổi sáng, buổi trưa và giữa buổi chiều. Mỗi khi chuông cảnh báo reo lên, hãy đứng dậy và bắt đầu tìm kiếm để nắm bắt và củng cố một hành vi tốt. Tôi khuyên bạn không nên dựa vào một tấm biển hoặc ghi chú trên bàn để làm lời nhắc nhở. Chúng không phải là cách nhắc nhở hiệu quả thúc đẩy chúng ta hành động và vẻ ngoài mới lạ của chúng sẽ nhanh chóng phai nhạt.

10. "Các nhân viên của tôi không bao giờ làm được điều gì đáng khen ngợi cả." Các cán bộ quản lý suy nghĩ theo cách này thường không chú ý đến nhân viên hoặc đang đặt ra một tiêu chuẩn quá cao. Đầu tiên, hãy bắt đầu dành nhiều thời gian làm việc với nhân viên của bạn hơn nữa và quan tâm tích cực hơn đến những gì họ đang làm. Nếu đang thực sự cảm thấy mất kết nối với nhân viên, bạn có thể yêu cầu họ cho bạn biết những thành tích gần đây của họ. Thứ hai, hãy hạ thấp tiêu chuẩn của bạn xuống một mức hợp lý hơn, có thể không phải trên mọi tiêu chí nhưng trong một vài lĩnh vực cho phép nhân viên của bạn đạt được thành công. Bạn không cần phải nói với họ rằng bạn đã hạ thấp tiêu chuẩn của mình; chỉ đơn giản là hãy bắt đầu khen ngợi họ ở mức độ thành tích thấp hơn. Thứ ba, hãy yêu cầu một nhân viên làm điều gì đó ngoài phạm vi chuyên môn thông thường của anh ấy/cô ấy – một điều gì đó nhỏ thôi để bảo đảm là họ không thể không thành công. Nói cách khác, hãy sắp xếp để nhân viên của bạn thành công và đem lại cho bạn lý do bạn cần để khen ngợi họ. Cuối cùng, hãy bảo những người khác chia sẻ với bạn bất kỳ một kinh

nghiệm tốt nào mà họ có được với các thành viên trong nhóm của bạn. Bạn không thể hưởng lợi từ sức mạnh của sự công nhận nếu không bao giờ dùng đến nó và nếu làm việc càng lâu mà không công nhận nhân viên, thì các nhân viên sẽ càng cảm thấy thiếu tôn trọng và thiếu gắn kết. Một điều tốt là bất kể phong cách quản lý của bạn đến thời điểm này như thế nào, thì các nhân viên gần như vẫn luôn đền đáp tích cực đối với các cán bộ quản lý có những nỗ lực chân thành để công nhận đóng góp của họ. Hãy bắt đầu ngay hôm nay, tìm kiếm những hành vi tốt và chịu trách nhiệm về sự gắn kết của các thành viên trong nhóm bạn.

Làm thế nào để lời khen có tác động mạnh.

Tuy lời khen, còn được gọi là một biện pháp củng cố xã hội, là hình thức công nhận hiệu quả nhất, nhưng điều quan trọng là bạn phải biết làm thế nào để đưa ra một lời khen có tác động mạnh. Khi nói "có tác động mạnh", ý tôi là lời khen phải củng cố được hành vi sao cho có thể gia tăng đáng kể khả năng lặp lại của hành vi đó trong tương lai. Trong tâm lý học có rất nhiều điều chúng ta không biết, nhưng có một điều chúng ta biết rất rõ, đó là làm thế nào đưa ra những lời khen có tác động mạnh và củng cố hành vi của con người. Có bốn yếu tố chính quyết định hiệu quả của sự củng cố xã hội:

Thời gian. Hãy khen càng nhanh càng tốt ngay sau khi hành vi bạn mong muốn xảy ra. Hãy hình dung sự khác biệt giữa việc gọi điện thoại cho một nhân viên để nói rằng hôm nay cô ấy đã trình bày rất tốt, so với khen ngợi cô ấy trong buổi họp đánh giá hiệu suất công việc vài tháng sau đó.

Cụ thể. Mục đích của lời khen là để củng cố một hành vi cụ thể. Việc sử dụng những lời khen chung chung như "Tốt lắm!" gần như không đóng góp gì nhiều cho hiệu quả của nó. Hãy tưởng tượng ai đó nói với bạn: "Hôm nay bạn rất đẹp!" Bạn có thể cảm thấy vui vẻ, nhưng không biết đó là do mái tóc, quần áo hay gì khác. Bạn đã bao giờ thấy người quản lý của mình bước đến và nói: "Này, anh đang làm việc rất tốt" nhưng thật sự bạn không biết cô ấy đang nói về chuyện gì chưa? Một lời khen có tác động mạnh sẽ tương tự thế này: "Renée, tôi muốn khen ngợi cô về cách

đối phó người khách hàng khó chịu đó. Cô giữ thái độ cực kỳ chuyên nghiệp và tôn trọng khách hàng. Cô đã lắng nghe, đặt những câu hỏi cụ thể để nắm bắt đầy đủ tình hình và xin lỗi khách hàng về vấn đề ngay cả khi cô không phải người gây ra vấn đề đó. Thực sự cô đã làm rất tốt!" Giờ thì Renée biết bạn mong đợi cô ấy sẽ hành động như thế nào vào lần kế tiếp, cũng như những thành viên khác trong nhóm khi nghe được lời khen của bạn cũng có thể hiểu được bạn mong đợi điều gì.

Sự gần gũi. Một trong những yếu tố quan trọng mà khoa học phát hiện ra chính là hiệu quả khen ngợi sẽ tăng lên nếu khoảng cách vật lý được rút ngắn. Hai người càng gần nhau thì tác động càng cao. Hãy tưởng tượng sự khác biệt giữa việc gửi email chúc mừng một người đã làm tốt công việc so với dành thời gian đến chỗ làm việc của anh ấy/cô ấy và trực tiếp nói lời khen ngợi. Khi nói lời khen ngợi một cách trực tiếp, bạn cũng có cơ hội bổ sung thêm những cử chỉ phi ngôn từ để nhấn mạnh điều đó. Mỗi khi có thể, hãy khen ngợi trực tiếp, đi kèm với một cái bắt tay và một nụ cười.

Sự nhiệt tình. Tất cả chúng ta đều biết rằng cách bạn nói một điều gì đó cũng quan trọng không kém những điều bạn nói. Lời khen ngợi cũng vậy. Lời khen ngợi nhiệt tình và đầy sinh lực sẽ có tác dụng mạnh hơn rất nhiều so với một thái độ khắc kỷ lạnh nhạt. Tôi không có ý nói là bạn phải khua chiêng gõ trống hay nhảy múa cổ vũ (mặc dù chắc chắn điều đó sẽ rất đáng nhớ), nhưng hãy hiểu rằng bạn càng khen ngợi nhiệt tình thì lời khen của bạn càng có sức ảnh hưởng. Nhưng cho dù bạn nhiệt tình đến mức nào, thì điều quan trọng là bạn phải đưa ra lời khen một cách chân thành. Đừng bao giờ để nhân viên thấy dù một biểu hiện nhỏ nhặt nhất rằng lời khen của bạn thiếu thành thật.

Những cách công nhận và khen thưởng nhân viên tốt nhất

Khi nhắc đến các nhà lãnh đạo, David Bayes là một trong những nhân vật giỏi nhất mà tôi biết. Tôi gặp ông trong một chương trình đánh giá và phát triển mà tôi tiến hành cho những người lãnh đạo nhóm. Như một câu ngạn ngữ đã khuyên: "Đừng đánh giá người khác qua bề ngoài", David là một "dân nhà quê" miền

Nam nước Mỹ, bỏ học từ lớp chín để đi làm phụ giúp gia đình. Với bề ngoài thô kệch, giọng nói quê mùa đặc sệt và viết chữ sai chính tả, tôi không thể tin được ông lại là một nhà lãnh đạo tuyệt vời. Nhưng chính xác là như vậy. Trên thực tế, có lẽ ông là người lãnh đạo nhóm hiệu quả nhất mà tôi từng gặp. Qua nhiều năm quen biết, tôi luôn đánh giá cao quan điểm thực tế và cách nhìn nhận của ông về tinh thần lãnh đạo. Khi viết chương sách này, tôi đã quyết định hỏi ý kiến của David xem cách công nhận nhân viên như thế nào là tốt nhất. Ông chia sẻ với tôi một ví dụ như sau:

Tôi gọi John đến văn phòng gặp tôi. Tất cả mọi người, kể cả John, đều nghĩ rằng anh ấy đang gặp rắc rối gì đó giống như khi còn nhỏ, chúng ta chỉ bị gọi đến văn phòng hiệu trưởng vì đã phạm một tội lỗi nào đó. John bước vào phòng, tôi mời anh ngồi và nói: "Chào John. Mọi chuyện thế nào?" Anh ấy trả lời vài câu. Sau đó, tôi nói: "Lý do tôi mời anh đến đây hôm nay là vì anh đang làm việc rất tốt và tôi muốn anh biết điều đó. Tôi cũng muốn nghe ý kiến của anh xem làm thế nào chúng ta có thể làm tốt hơn nữa". Ồ, điều đó khiến John rất bất ngờ và anh ấy cảm thấy sung sướng vì đó là một lời khen cá nhân và trực tiếp. Tôi hỏi xin ý kiến của anh và điều này cho anh thấy rằng tôi rất tôn trọng anh. Việc dành thời gian công nhận và hỏi ý kiến nhân viên cho thấy rằng bạn rất quan tâm và nó có ý nghĩa với họ hơn bất cứ điều gì khác. Tôi từng được tặng một tấm bằng vì đã làm tốt công việc quản lý và ném nó vào thùng rác trên đường về nhà vì tôi cảm thấy nó không có chút ý nghĩa nào cả.

David hiểu được điều này và đó là lý do các nhóm của ông luôn làm việc tốt hơn nhóm của các nhà lãnh đạo khác. Trên thực tế, rất nhiều nhân viên xin được chuyển sang ca trực của ông. Việc công nhận nhân viên và thể hiện sự tôn trọng đối với họ không chỉ nằm ở những tấm bằng và thẻ quà tặng, mà là một điều gì đó có giá trị hơn nhiều – sự chấp thuận chân thành và thời gian của bạn. Là con người, chúng ta được "lập trình" để tìm kiếm sự chấp thuận và công nhận từ những người mình tôn trọng. Một điều quan trọng không kém là chúng ta tìm cách tránh bị phủ nhận.

Có bao giờ một người mà bạn thực sự tôn trọng nói với bạn rằng bạn khiến họ thất vọng không? Cảm giác đó giống như một con

dao găm đâm vào tim, phải không nào? Nhân viên phát huy mọi nỗ lực cho David không chỉ vì sự tôn trọng lẫn nhau và mong muốn được chấp thuận, mà còn vì họ không muốn làm ông thất vọng.

Tờ ghi chú màu vàng

Có bao giờ bạn quay lại bàn làm việc và trông thấy một tờ ghi chú màu vàng mà người quản lý của bạn ghi một dòng chữ gì đó đại loại như "Làm tốt lắm!" hay không? Bất cứ khi nào thuyết trình, tôi đều hỏi khán giả câu hỏi này. Trong khoảng 100 khán giả, thường chỉ có hai hoặc ba người giơ tay lên. Sau đó, tôi tiếp tục hỏi: "Thế anh làm gì với nó?" Chỉ duy nhất một lần có người trả lời rằng họ đã ném nó đi. Một người khác nói là anh ta để nó ở một nơi nào đó dễ thấy trên bàn làm việc của mình, chẳng hạn như dán lên màn hình máy tính trong một thời gian dài. Thật ngạc nhiên là hầu hết chúng ta đều nhận được rất ít sự công nhận từ các nhà quản lý. Một tờ ghi chú màu vàng với vài dòng chữ cũng quan trọng không kém một chiếc cúp trao giải. Tờ ghi chú đó còn là một lời nhắn nhủ rằng chúng ta đã làm một việc gì đó đáng công nhận và xứng đáng để người quản lý bỏ ra 30 giây thời gian của ông ta. Nhân viên có thể đi làm để kiếm tiền, nhưng những tờ giấy ghi chú màu vàng có giá trị hơn nhiều khi xác định họ đã làm việc tích cực như thế nào.

Một điều thực sự quan trọng là bạn phải hiểu được mối quan hệ chặt chẽ giữa sự công nhận và những phản hồi để điều chỉnh, cụ thể là sự công nhận càng lớn thì phản hồi càng hiệu quả. Hãy tưởng tượng bạn có một cán bộ quản lý khó tính liên tục chỉ ra những điểm yếu và sai sót nhưng không bao giờ chỉ ra điểm mạnh của bạn. Bây giờ, hãy tưởng tượng bạn có một người quản lý thường xuyên công nhận và khen ngợi những điều tốt đẹp ở bạn. Phản hồi điều chỉnh từ người quản lý nào sẽ có tác động mạnh hơn? Rõ ràng là phản hồi từ người thường xuyên khen ngợi bạn sẽ có tác động mạnh hơn. Nhân viên sẽ dần quen với những phản hồi tiêu cực đến mức chúng trở nên hoàn toàn không hiệu quả. Ngược lại, khi bị phản hồi tiêu cực trong khi thường xuyên nhận được những phản hồi tích cực, thì chúng ta sẽ có khuynh hướng hành động khắc phục một cách nhanh chóng. Vì vậy, sự

củng cố tích cực thường xuyên không chỉ gia tăng hành vi tích cực, mà còn giúp người quản lý tăng khả năng đối phó với những vấn đề về năng suất làm việc khi chúng xảy ra.

Những biện pháp thực hành tốt nhất và các giải pháp có sẵn để tăng cường sự công nhận

Với mỗi chương tiếp theo về những yếu tố trong mô hình RESPECT, tôi sẽ đưa ra các chiến lược đơn giản, hữu hình, hiệu quả và ít tốn kém để giúp bạn nâng cao trải nghiệm được tôn trọng của nhân viên trong công ty. Tôi khuyến khích bạn hãy xác định những người phù hợp nhất với tính cách của mình và văn hóa công ty để bắt đầu thực hiện ngay hôm nay.

Lời khen viết tay. Hãy bỏ ra 5 đô-la mua một hộp thẻ Cảm ơn. Tốt hơn, hãy tự làm một hộp thẻ của riêng bạn với những dòng chữ như “Bạn đã làm nên sự khác biệt”. Hãy để chúng trên bàn và khi bất cứ nhân viên nào có những thành tích vượt quá mong đợi của bạn, hãy gửi cho họ một tấm thẻ cảm ơn vì những gì họ đã làm, giải thích điều đó có ý nghĩa như thế nào với bạn, với tổ chức, với nhóm hoặc với khách hàng. Nếu bạn muốn nhấn mạnh hơn nữa, hãy gửi tờ thiệp đến nhà của nhân viên đó.

Truyền bá thông tin. Nếu một trong những nhân viên của bạn đã làm việc gì đó tuyệt vời, hãy thông báo cho tất cả mọi người biết. Bạn có thể công bố trong một cuộc họp của phòng ban, gửi email đến mọi người, đến sếp của bạn và thậm chí đến cả những quản lý cấp cao hơn nữa. Nếu bạn muốn nhân viên cảm thấy thực sự được coi trọng, hãy yêu cầu sếp hoặc một vị quản lý cấp cao đích thân đến gặp nhân viên đó để chúc mừng họ.

Lấy làm tấm gương. Một cách tuyệt vời để thể hiện sự tôn trọng là sử dụng công việc của một nhân viên làm tấm gương điển hình xuất sắc. Chẳng hạn như một thành viên trong nhóm đã viết một báo cáo rất tốt. Tại cuộc họp nhóm tiếp theo, hãy chia sẻ và đề nghị những người khác sử dụng nó như một mẫu chuẩn. Cẩn thận đừng ngụ ý rằng công việc của mọi người khác rất tệ! Bạn có thể nói: “Tất cả mọi người trong nhóm đều làm việc rất tốt – nếu không thì các bạn đã không có mặt ở đây. Đôi khi có một người làm được một điều đặc biệt mà tất cả chúng ta đều có thể học hỏi.

Hôm nay, tôi sẽ chia sẻ một ví dụ như vậy để toàn nhóm chúng ta có thể làm theo.”

Cho phép nhân viên có tiếng nói hơn. Hãy công nhận thành tích của nhân viên bằng cách cho họ quyền quyết định và tự chủ hơn trong công việc. Hãy để họ và mọi người trong nhóm biết rằng nỗ lực càng lớn sẽ được tưởng thưởng bằng quyền tự chủ càng cao trong công việc.

Tạo ra nhiều cơ hội hơn. Các nhân viên xuất sắc có thể được công nhận khi được cho thêm cơ hội, như tham gia những nhiệm vụ mới hoặc được đào tạo nâng cao về chuyên môn. Bạn cần gửi một thông điệp đến những nhân viên giỏi nhất của bạn rằng họ được đánh giá cao và bạn muốn tiếp tục hỗ trợ sự phát triển của họ.

Bức tường treo những ý tưởng lớn. Một công ty mà tôi từng làm việc luôn tôn vinh những ý tưởng hay nhất của nhân viên bằng cách viết chúng lên các tấm thiệp và treo ở sảnh chính. Chủ nhân của các ý tưởng đó sẽ nhận được một khoản tiền thưởng dựa trên mức độ ảnh hưởng của ý kiến mà họ đề ra. Như bạn có thể tưởng tượng, các nhân viên rất tự hào khi nhìn thấy những tấm thiệp ghi tên và ý tưởng của họ được treo ngay sảnh chính, nơi có đông người qua lại. Việc đó còn góp phần truyền cảm hứng cho người khác cung cấp thêm các đề xuất mới.

Ghi chép lại! Hầu hết các nhân viên đều bị ghi chép lại trong hồ sơ cá nhân khi bị kỷ luật. Lần sau, nếu ai đó làm gì đó xứng đáng được lưu lại, hãy ghi chép lại trong hồ sơ cá nhân của anh ấy/cô ấy. Điều này có điểm thuận lợi rất thiết thực là bạn có thể tham khảo khi làm bản đánh giá hiệu suất công việc cho nhân viên vào cuối năm. Việc đó cũng có lợi ích vô cùng hữu hình và thực tế đối với nhân viên và sự nghiệp của họ trong trường hợp họ rời tổ chức.

Tăng cường công nhận. Hãy công nhận một nhân viên bằng cách cho anh ấy/cô ấy cơ hội gia tăng sự công nhận. Ví dụ, bạn có thể cho nhân viên tham dự một cuộc họp với bạn hoặc đi cùng bạn đến một nơi mà họ sẽ được tiếp xúc với những nhà quản lý cấp cao trong tổ chức. Nếu nhân viên này đóng một vai trò nào đó trong cuộc họp, hãy bảo đảm rằng anh ấy/cô ấy được chuẩn bị

đầy đủ để thành công.

Bắt đầu cuộc họp. Vào lúc bắt đầu mỗi cuộc họp nhóm, bạn hãy yêu cầu mọi người đi xung quanh phòng và chia sẻ một điều gì đó mà một nhân viên hoặc một thành viên trong nhóm đã làm và xứng đáng được công nhận. Nếu người được công nhận không có trong phòng, hãy khuyến khích những người có mặt nhắc lại lời khen ngợi này khi nào họ gặp người đó.

Đọc lại tất cả. Sau khi nhóm của bạn kết thúc một dự án lớn, hãy đăng một mẫu quảng cáo trên báo địa phương với tên của tất cả mọi người trên đó, chúc mừng họ về một dự án thành công. Tất cả mọi người sẽ rất thích thú khi đọc những điều đó!

Điểm mấu chốt

Cho dù quan điểm triết lý của bạn về đạo đức công việc là gì, thì sự thật đơn giản vẫn là việc công nhận những đóng góp của nhân viên sẽ gia tăng ý thức của họ về niềm tự hào và sự tôn trọng, từ đó gia tăng nỗ lực và sự gắn kết. Những nhân viên mà nỗ lực của họ không được chú ý sẽ cảm thấy không được tôn trọng và thiếu gắn kết. Không công cụ nào trong bộ công cụ của một người quản lý lại thiết yếu và mạnh mẽ hơn sự củng cố tích cực – và những người không sử dụng được công cụ này sẽ trở thành gánh nặng thay vì một tài sản của tổ chức. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét một công cụ mạnh mẽ khác để thể hiện sự tôn trọng và gắn kết nhân viên: Sự trao quyền.

Chương 6
SỰ TRAO QUYỀN

"Người lãnh đạo giỏi nhất là người có năng lực cảm nhận để chọn được những người giỏi làm những việc mà ông ta muốn làm và tự kiềm chế để tránh can thiệp trong khi họ đang làm việc đó."

– THEODORE ROOSEVELT

Trao quyền nghĩa là cung cấp cho các nhân viên của bạn sự huấn luyện, nguồn lực và cơ hội mà họ cần có để thành công. Các nhà lãnh đạo trao quyền cho nhân viên thông qua chia sẻ thông tin phù hợp, nâng cao trách nhiệm quyết định và sự tự chủ. Những người trao quyền cho nhân viên khuyến khích họ chấp nhận rủi ro một cách có cân nhắc, tìm kiếm những giải pháp mới và xem sai lầm như những cơ hội học tập. Người quản lý cũng trao quyền cho nhân viên khi họ dỡ bỏ các rào cản và giảm thiểu những quy trình có thể gây nản lòng các thành viên trong nhóm và làm lãng phí thời gian của họ.

Hơn nữa, họ cung cấp cho nhân viên một mục tiêu rõ ràng và nhất quán dựa trên tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức. Ở cấp độ tổ chức, một tổ chức trao quyền cho các nhân viên của mình bằng cách phát triển và theo sát những chính sách, thủ tục tạo điều kiện thuận lợi để gia tăng năng suất và khuyến khích sáng tạo thay vì cản trở chúng.

Chúng ta thể hiện sự tôn trọng nhân viên bằng cách tạo ra một môi trường màu mỡ cho phép họ phát triển và phát huy toàn bộ tài năng của họ. Khi cắt đứt đường dây thông tin, từ chối đào tạo, không cung cấp nguồn lực và cơ hội học tập cho nhân viên, chúng ta không chỉ thiếu tôn trọng họ mà còn hạn chế sự phát triển của họ cũng như hạn chế khả năng để họ có thể tạo nên những sự

khác biệt có ý nghĩa cho tổ chức.

Bạn là một người quản lý sẵn sàng tạo nên một môi trường tối đa hóa tiềm năng đóng góp của nhân viên hay sẽ cản trở và làm nản lòng những nỗ lực của họ? Hãy thử làm bài trắc nghiệm tự đánh giá sau đây.

TRẮC NGHIỆM TỰ ĐÁNH GIÁ SỰ TRAO QUYỀN

Hướng dẫn: Hãy đọc những câu dưới đây và tự đánh giá khi mô tả hành vi của bạn theo thang điểm sau:

Không bao giờ hoặc hiếm khi làm việc này (0 điểm)

Đôi khi làm việc này (1 điểm)

Thường xuyên làm việc này (2 điểm)

Luôn luôn hoặc gần như luôn luôn làm việc này (3 điểm)

Hãy viết số điểm cho câu trả lời mà bạn lựa chọn vào chỗ trống bên cạnh.

Từ 0-5 điểm:	Phương pháp quản lý của bạn thật sự thiếu tôn trọng, mang tính tước quyền và thiếu gắn kết. Bạn đang tích cực hạn chế tiềm năng của nhân viên và khiến họ thất vọng rất nhiều. Nhân viên cảm thấy bạn đang kìm hãm họ và có thể sẽ nghỉ việc nếu bạn không nhanh chóng cải tổ phong cách quản lý của mình.
Từ 6-10 điểm:	Dù bạn không làm gì để trao quyền cho nhân viên nhưng bạn cũng không chủ động tước quyền của họ. Với mục tiêu chung là tối đa hóa nguồn nhân lực của tổ chức, bạn có một cơ hội quan trọng để tạo điều kiện cho nhân viên học tập và phát triển. Bạn cần phải tạo ra một môi trường mang tính thách thức và thúc đẩy nhân viên cải thiện thay vì gò bó họ.
Từ 11-15 điểm:	Xin chúc mừng, phong cách quản lý của bạn là phong cách tối đa hóa nguồn vốn nhân lực của tổ chức bằng cách trao quyền cho nhân viên phát triển và cống hiến tốt nhất. Nhân viên của bạn cảm thấy được tin cậy, được trao quyền để đưa ra quyết định, thử nghiệm và rút kinh nghiệm từ những sai lầm của mình. Các nhân viên cảm thấy không bị những chính sách thủ tục hạn chế quyền tự chủ của họ cản trở và tạo ra một cơ chế quan liêu không cần thiết. Cách tiếp cận của bạn khiến nhân viên cảm thấy được tôn trọng, được trao quyền và gắn kết cao.

Những lợi ích khi có một lực lượng lao động được trao quyền

Trước tiên và trên hết, những nhân viên được trao quyền phải được đào tạo đầy đủ để có đủ năng lực trong công việc. Họ không giống như những nhân viên vô tình nhấn sai nút trên máy tính tiền và phải nhờ quản lý sửa chữa sai lầm. Vì có năng lực nên họ ít khi sai sót và ít có khả năng nghỉ việc. Tất nhiên, những nhân viên giỏi được đào tạo tốt sẽ có năng suất làm việc cao hơn và hiệu quả hơn so với những nhân viên không được trao quyền.

Nhân viên càng được trao quyền sẽ càng giỏi, càng linh hoạt và càng có giá trị đối với tổ chức. Những nhân viên được đào tạo đa chức năng sẽ có sự linh động hơn bởi họ có khả năng bao quát và hỗ trợ mọi người trong những lĩnh vực khác nhau. Hơn nữa, vì các nhân viên được trao quyền có đủ năng lực và được trao quyền tự chủ lớn hơn cũng như có trách nhiệm ra quyết định, nên họ cần ít thời gian và hỗ trợ từ người quản lý hơn. Do đó, những nhân viên được trao quyền có thể bổ sung đáng kể vào nguồn nhân lực của tổ chức không chỉ nhờ họ có kỹ năng cao hơn, mà tổ chức lại không tốn nhiều công sức và thời gian để giám sát họ.

Một trong các lợi ích quan trọng nhất của những nhân viên được trao quyền là khả năng cải thiện đáng kể các quy trình. Họ có thể làm điều này vì họ được đào tạo ở nhiều chức năng công việc khác nhau và có khả năng tiếp cận thông tin cao cung cấp cho họ một cái nhìn vào bức tranh tổng thể mà những nhân viên ít kiến thức và ít được đào tạo hơn không thể thấy được. Vì những nhân viên được trao quyền cảm thấy được tôn trọng và gắn kết nên họ chủ động hơn, đóng góp nhiều hơn để cải thiện các quy trình, dịch vụ và sản phẩm. Sự kết hợp kỹ năng cao, suy nghĩ độc lập, tầm nhìn tổng thể và trách nhiệm sẽ khiến những nhân viên này trở thành những tài sản giá trị nhất trong tổ chức của bạn.

Sự trao quyền trên thực tế

Mặc dù việc trao quyền cho các nhân viên trong nhóm có nhiều lợi ích như vậy, nhưng điều ngạc nhiên là hầu hết các nhân viên đều không được trao quyền. Ví dụ, thiếu đào tạo và ít cơ hội thăng tiến là hai trong số những nguyên nhân hàng đầu khiến nhân viên nhảy việc. Có phương pháp cơ bản nào để chúng ta có thể trao quyền cho nhân viên thay vì dạy họ những gì họ cần để

thành công trong công việc? Tuy nhiên, người ta lại rất thường ném nhân viên vào công việc và mong đợi họ đạt năng suất cao ngay lập tức. Chúng ta đối xử tôn trọng với nhân viên khi chuẩn bị cho họ thành công; cùng lúc, chúng ta không tôn trọng nhân viên khi chúng ta mong đợi họ thành công mà không đào tạo cho họ đầy đủ. Gần đây, con trai một người bạn của tôi, Steven, đến xin việc tại một cửa hàng bán lẻ ở địa phương. Vào cuối cuộc phỏng vấn kéo dài năm phút, Steven được hỏi khi nào có thể bắt đầu làm việc. Cậu bé trả lời: “Ngay lập tức” và được trao một chiếc áo đồng phục của tổ chức, rồi xuống bắt đầu phục vụ khách hàng. Sau một giờ, cậu bé cởi trả áo và đi về nhà.

Có lẽ ví dụ của Steven hơi cực đoan; tuy nhiên, hiếm khi nhân viên có được sự đào tạo ban đầu cho họ một sự chuẩn bị thậm chí tối thiểu để thành công trong vai trò của mình. Thay vì thế, nhân viên thường được đào tạo một cách sơ đẳng nhất với mong đợi “nghề sẽ dạy nghề từ từ”. Ngay cả nếu nhân viên có sẵn kỹ năng kỹ thuật từ kinh nghiệm làm việc trước kia, chắc chắn họ cũng không thể thực hiện trọn vẹn trách nhiệm của mình trong bối cảnh của tổ chức mới và có thể là trong một lĩnh vực mới. Một khi bạn đã bỏ ra những nỗ lực và chi phí để thuê một thành viên mới, tại sao lại không làm mọi việc có thể để anh ấy/cô ấy thành công? Những nguồn lực cần thiết để đào tạo một nhân viên mới không đáng là bao so với chi phí tổn thất do mất năng suất và chi phí tìm lại người khác cho vị trí này.

Dưới đây là một số lý do vì sao bạn nên tiếp tục không ngừng phát triển các thành viên trong nhóm:

Việc đào tạo liên tục sẽ truyền đạt một thông điệp mong đợi cải tiến không ngừng thay vì ngừng lại tự mãn;

Bạn thể hiện sự tin tưởng và tôn trọng đối với nhân viên khi tỏ ra tin vào khả năng họ có thể đảm nhận những trách nhiệm bổ sung;

Khi nâng cao kỹ năng của nhân viên, bạn gia tăng giá trị của họ và nguồn nhân lực của tổ chức;

Khi nhân viên được giao những công việc thử thách mới, họ trở nên gắn kết hơn và sẵn sàng đầu tư hơn.

Các nhân viên được trao quyền cũng ít có khả năng cảm thấy uể oải hoặc chán nản. Cuối cùng, việc đào tạo và phát triển liên tục sẽ làm đầy con đường kế nhiệm nội bộ. Hiển nhiên việc này mang lại hàng loạt những lợi ích như giảm chi phí tuyển dụng, được các thành viên hiện tại chấp nhận rộng rãi, người kế nhiệm phù hợp với nền văn hóa tổ chức, nhân viên ít có khả năng nhảy việc hơn, bàn giao công việc thuận lợi hơn, ít công sức đào tạo chính thức và không chính thức hơn khi việc đào tạo đã thực hiện gần như hầu hết! Một lợi ích nữa của việc thăng chức nội bộ là gia tăng sự tôn trọng và gắn kết của nhân viên khi họ xem đây là cách thể hiện sự cam kết và tôn trọng của tổ chức đối với những nhân viên hiện tại.

Những ví dụ về sự trao quyền

Rất đơn giản, bạn càng đầu tư cho nhân viên thì họ càng có giá trị và càng gắn kết hơn với tổ chức. Sau đây là những ví dụ trích dẫn từ nhận xét của các nhân viên về vấn đề trao quyền. Hãy xem các nhân viên của bạn có thể nói gì khi được hỏi họ được trao quyền như thế nào trong tổ chức của bạn:

“Khi tôi được tuyển vào, người quản lý của tôi bảo rằng công việc của ông ấy là giúp tôi thành công và bất cứ công cụ, đào tạo hay tài nguyên nào mà tôi cần, ông ấy sẽ cố gắng hết sức để tìm cho tôi. Mặc dù tôi không yêu cầu gì nhiều nhưng bất cứ khi nào tôi cần, ông ấy luôn có mặt. Tôi cảm thấy người quản lý của tôi rất tôn trọng tôi và thực sự muốn tôi thành công.”

“Tôi làm việc cho một doanh nghiệp chuyển phát hàng hóa. Có một lần, tôi nghĩ chúng tôi có cơ hội để tiết kiệm thời gian bằng cách thay đổi một số tuyến đường dựa trên mô hình giao thông mới. Tôi nói chuyện với người quản lý của tôi và ông ấy nói: ‘Tôi có thể giúp gì để anh làm điều đó?’ Tôi thực sự đánh giá cao cơ hội làm việc với một người quản lý thực sự coi trọng những ý tưởng của tôi và khuyến khích tôi thực hiện chúng.”

“Người quản lý của tôi luôn bảo chúng tôi rằng bà ấy muốn chúng tôi làm việc như thể chúng tôi sở hữu công ty vậy. Bà ấy cho các thành viên quyền tự chủ và tự quyết định. Bà ấy nói: ‘Nếu tôi không tin tưởng các anh có thể tự đưa ra quyết định, thì tôi sẽ

không tuyển các anh.'"

"Tôi biết hầu hết mọi người đều ghét các lớp huấn luyện, nhưng tôi thì lại thích học những kỹ năng mới. Tôi có những mục tiêu nhất định phải thực hiện và mỗi khi tôi đạt được một mục tiêu trong khoảng thời gian đề ra, quản lý của tôi sẽ cho phép tôi đi học một lớp huấn luyện khác. Điều đó mang đến rất nhiều cơ hội cho bản thân tôi và khiến tôi thực sự cảm thấy gắn kết với công ty."

"Khoảng một năm trước, chúng tôi có một người quản lý bộ phận mới và ngay lập tức bà ấy bắt đầu yêu cầu chúng tôi tự đào tạo chéo cho nhau. Tôi không thể nói hết những điểm khác biệt bà đã mang đến cho đội ngũ của chúng tôi – cả về mặt cải thiện mối quan hệ giữa mọi người lẫn những cải tiến trong quy trình sản xuất khi mọi người hiểu biết nhiều hơn về những công việc khác nhau và sự tương quan giữa chúng."

"Tôi từng làm việc cho một nhà quản lý có triết lý rằng chỉ chia sẻ những thông tin tối thiểu cần biết. Đôi khi chúng tôi chỉ được nghe những quyết định của cấp trên từ các nhân viên khác sau khi họ được người giám sát của họ truyền đạt lại. Mọi người đều cảm thấy như hoàn toàn ở trong bóng tối, giống như ông ấy không tin tưởng hay tôn trọng chúng tôi. Quản lý hiện tại của tôi thì làm tất cả những gì có thể để truyền đạt thông tin cho chúng tôi. Triết lý của bà ấy là hoàn toàn công khai và minh bạch. Mọi người thực sự tôn trọng bà ấy vì chúng tôi cảm thấy được bà ấy tôn trọng. Điều đó khiến chúng tôi làm việc hiệu quả và vui vẻ hơn."

"Tôi và hai đồng nghiệp của mình có một ý tưởng cải tiến cho một sản phẩm mới. Chúng tôi nói chuyện với người quản lý và ông ấy bảo: 'Làm đi!' mặc dù ý tưởng của chúng tôi không thành công nhưng người quản lý thực sự ủng hộ và không bao giờ khiến chúng tôi cảm thấy tồi tệ vì đã làm tốn thời gian và tiền bạc của công ty. Trên thực tế, mặc dù thất bại nhưng ông ấy đã thực sự khen ngợi chúng tôi trước cả phòng vì chúng tôi đã có sáng kiến sáng tạo. Tôi rất tự hào khi làm việc cho một người quản lý thực sự tin tưởng và hỗ trợ nhân viên của mình."

“Tôi bắt đầu làm việc ở tổ chức này từ 20 năm trước với vai trò trợ lý hành chính và có một tấm bằng tốt nghiệp trung học. Giờ thì tôi đã có bằng đại học và là phó quản lý nhà máy. Công ty của tôi tin tưởng vào các nhân viên và tin tưởng vào việc đầu tư cho họ. Tôi nghĩ đó là lý do tại sao chúng tôi có rất ít người nhảy việc và hiện đang rất thành công.”

“Tôi từng làm nhân viên dịch vụ khách hàng tại nhiều cửa hàng bán lẻ khác nhau. Hầu hết họ chỉ quẳng bạn vào làm việc và bạn phải tự học mọi thứ. Riêng công ty hiện tại đã bỏ ra ba tuần đào tạo cho tôi. Họ cho tôi đi xung quanh và làm việc với hai người giỏi nhất. Đây là công việc đầu tiên mà tôi cảm thấy thật sự được chuẩn bị và sẵn sàng làm tốt, cũng là lần đầu tiên tôi thực sự cảm thấy công ty quan tâm đến chúng tôi.”

“Tôi là nhân viên kế toán và đang làm việc cho một tập đoàn lớn. Lần đầu tiên khi nhận việc, mọi người đều cho rằng tôi đã biết những gì phải làm, nhưng tôi thực sự vất vả khi học cách sử dụng hệ thống mới. Sau hai tuần, người quản lý gọi tôi đến để xem tôi làm việc thế nào và tôi nói với ông ấy rằng tôi đang cảm thấy bị quá tải. Ngay lập tức ông ấy gửi tôi đi đào tạo và đề nghị mọi người hỗ trợ để tôi có thể hoàn thành nhiệm việc của mình. Điều thực sự gây ấn tượng với tôi là ông ấy đã xin lỗi tôi vì không cung cấp cho tôi sự huấn luyện đầy đủ trước khi bắt đầu công việc.”

Những biện pháp thực hành tốt nhất và các giải pháp có sẵn để trao quyền cho nhân viên

Có một số chiến lược ít tốn kém, dễ thực hiện để trao quyền cho nhân viên và gia tăng giá trị của họ với tổ chức. Dưới đây là một danh sách cung cấp cho bạn những cơ hội cụ thể để bạn có thể bắt đầu ngay từ hôm nay.

Tăng cường đào tạo người mới. Hãy họp với những nhân viên mới tuyển dụng và hỏi xem họ có đề nghị gì để cải thiện các quy trình thủ tục gia nhập tổ chức và huấn luyện ban đầu hay không.

Hỏi nhân viên xem họ cần gì để làm việc hiệu quả hơn. Hãy lên lịch họp riêng với từng nhân viên và yêu cầu họ cho bạn biết ít nhất một điều có thể giúp họ làm việc hiệu quả hơn. Thông thường họ sẽ chỉ có những yêu cầu nhỏ, nhưng việc bạn làm sẽ

mang lại ảnh hưởng lớn với nhân viên khi họ cảm thấy được tôn trọng và trao quyền. Nếu bạn không thể thực hiện yêu cầu của họ, hãy cho họ biết lý do và đề xuất một vài biện pháp thay thế để giúp công việc của họ đạt hiệu quả.

Đẩy mạnh đào tạo chéo. Hãy đặt ra mục tiêu rằng mỗi thành viên trong nhóm phải được đào tạo chéo hoàn toàn ít nhất một công việc khác trong vòng sáu tháng. Với những ranh giới rõ ràng, hãy cho phép nhân viên được tự chọn thứ mà họ muốn học.

Tổ chức bữa ăn trưa nhẹ. Mỗi tháng một lần, hãy tổ chức một bữa ăn trưa nhẹ và mời một nhà lãnh đạo từ các bộ phận khác đến chia sẻ thông tin với nhóm của bạn. Ví dụ, bạn có thể mời giám đốc tài chính đến trình bày ngắn gọn khoảng 30 phút về tình hình tài chính tổ chức và cho các nhân viên thấy những con số từ phòng ban của bạn ảnh hưởng đến toàn tổ chức như thế nào.

Thành lập đội "lực lượng đặc nhiệm" để phân tích các quy trình và chính sách. Hãy yêu cầu những người tình nguyện thành lập một đội "lực lượng đặc nhiệm" để cùng thảo luận về việc loại bỏ hoặc sửa đổi những chính sách, thủ tục không cần thiết đang làm giảm năng suất làm việc của nhân viên.

Biến những thành viên trong nhóm thành các huấn luyện viên. Hãy thúc đẩy một văn hóa mà các nhân viên tự huấn luyện và phát triển lẫn nhau. Hãy nhờ phòng nhân sự hỗ trợ nỗ lực của bạn bằng cách tổ chức một cuộc hội thảo hướng dẫn nhân viên các kỹ năng cơ bản trong việc đưa ra những ý kiến phản hồi mang tính xây dựng. Là một người quản lý, hãy bảo đảm rằng những nỗ lực hỗ trợ nhau lớn nhất của các thành viên trong nhóm được ghi nhận. Nhân tiện đó, bạn có thể xác định một số thành viên trong nhóm vào đội ngũ những nhà quản lý tiềm năng.

Tạo cơ hội học tập. Hãy phân công cho các thành viên những nhiệm vụ có thể là cơ hội học tập đối với họ. Cho nhân viên xem một danh sách những công việc cần làm và cho phép họ lựa chọn.

Khuyến khích sự tự chủ. Hãy yêu cầu mỗi nhân viên xác định những quyết định mà hiện đang đòi hỏi sự phê chuẩn của những người khác và hãy từ bỏ quyền ra quyết định càng nhiều càng tốt.

Điểm mấu chốt

Trách nhiệm chính của các cán bộ quản lý hoặc bất kỳ một người lãnh đạo nào là giúp nhân viên của họ thành công. Chúng ta thể hiện sự tôn trọng đối với nhân viên khi cung cấp cho họ những cơ hội đào tạo, nguồn lực dẫn đến sự thành công và phát triển liên tục của họ. Khi chúng ta thách thức nhân viên bằng những cơ hội học tập mới, họ trở nên có giá trị hơn và gắn kết hơn. Lúc đó, họ sẽ làm gia tăng đáng kể nguồn nhân lực của tổ chức. Hãy suy nghĩ lại. Bạn đang tạo ra một môi trường mà trong đó nhân viên có thể phát triển mạnh mẽ hay chỉ đang tồn tại? Chương sách này mang đến cho bạn những gợi ý và giải pháp nào mà bạn có thể bắt đầu thực hiện ngay lập tức để trao quyền cho các nhân viên của mình?

Cũng giống như sự trao quyền, yếu tố tiếp theo của mô hình RESPECT có liên quan chặt chẽ đến sự tăng trưởng, phát triển và thành công không ngừng của nhân viên: Phản hồi hỗ trợ.

Chương 7
PHẢN HỒI HỖ TRỢ

"Những lãnh đạo giỏi thực sự sẽ dành nhiều thời gian thu thập và hành động dựa trên thông tin phản hồi cũng như cung cấp thông tin phản hồi."

– ALEXANDER LUCIA, ĐỒNG TÁC GIẢ CUỐN WALK THE TALK

Việc cung cấp những phản hồi mang tính hỗ trợ sẽ trang bị cho nhân viên những thông tin để giúp họ tập trung, định hình và định hướng hành vi của mình. Dù bản chất là tích cực hay tiêu cực, tất cả các phản hồi nên được gửi đi theo cách hỗ trợ. Người quản lý phải truyền đạt rõ ràng rằng sự phản hồi của họ xuất phát từ thiện chí muốn nhân viên thành công – không chỉ vì lợi ích của cá nhân mà còn vì lợi ích của nhóm và toàn tổ chức. Hãy nhớ rằng trách nhiệm chính của một cán bộ quản lý là gia tăng nguồn nhân lực của tổ chức, việc cung cấp những phản hồi hỗ trợ liên tục là một trong những công cụ mạnh mẽ nhất trong hộp công cụ quản lý. Ngoài việc nâng cao kỹ năng cho các thành viên trong nhóm, người quản lý còn thể hiện sự tôn trọng, gắn kết và quan tâm đến cấp dưới của mình khi mỗi ngày họ đều cung cấp những phản hồi liên tục mang tính xây dựng, khích lệ và chân thành.

Các cán bộ quản lý hiệu quả nhất cần phải có tính cách của một huấn luyện viên, đào tạo, tư vấn và phản hồi "kịp lúc" cho các thành viên trong nhóm. Nhiều huấn luyện viên giỏi cũng là những cầu thủ tuyệt vời, song những đặc điểm, kỹ năng và tính cách khiến một cá nhân trở thành một huấn luyện viên giỏi hoàn toàn khác với những đặc điểm, kỹ năng và tính cách khiến họ trở thành một cầu thủ giỏi. Giống như huấn luyện viên của một đội

thể thao, các cán bộ quản lý thành công thường là những nhân viên xuất sắc; mặc dù họ có một hồ sơ lý lịch dày những thành tích đáng tin cậy và kinh nghiệm hỗ trợ kỹ thuật thực tế, nhưng hồ sơ của họ không cung cấp một nền tảng trong việc tìm hiểu làm thế nào để đưa ra những phản hồi chi tiết, kịp thời và có thể dẫn đến hành động cho nhân viên. Cũng giống như các huấn luyện viên thành công, các cán bộ quản lý hiệu quả biết nên làm thế nào để cung cấp phản hồi nhằm cải thiện năng suất làm việc của các thành viên trong nhóm. Bạn có vượt qua được bài kiểm tra của một huấn luyện viên giỏi không? Hãy cùng làm bài trắc nghiệm sau đây.

TRẮC NGHIỆM TỰ ĐÁNH GIÁ SỰ PHẢN HỒI HỖ TRỢ

Hướng dẫn: Hãy đọc những câu dưới đây và tự đánh giá theo thang điểm cho sẵn khi mô tả về hành vi của bạn:

- Không bao giờ hoặc hiếm khi làm việc này (0 điểm)

- Đôi khi làm việc này (1 điểm)

- Thường xuyên làm việc này (2 điểm)

- Luôn luôn hoặc gần như luôn luôn làm việc này (3 điểm)

Hãy viết số điểm cho câu trả lời mà bạn lựa chọn vào ô trống bên cạnh.

Từ 0-5 điểm:	Bạn đang làm cho các nhân viên của mình thất bại. Hoặc bạn phải giải quyết vấn đề này ngay lập tức, hoặc trở lại là một "đấu thủ". Công việc giám sát không phải dành cho tất cả mọi người. Khi không thể cung cấp cho nhân viên những phản hồi thường xuyên, bạn không thể giúp họ cải thiện. Trên thực tế, năng suất tổng thể và hiệu quả của toàn đội sẽ sụt giảm khi những người làm việc kém không được quan tâm. Dù bạn có nhận ra điều này hay không, chính sự thiếu huấn luyện hiện tại của bạn, hoặc như bạn có thể nói, cách tiếp cận theo kiểu "bỏ mặc" đang gây cản trở nghiêm trọng cho tiềm năng của nhóm nói riêng và nguồn nhân lực của tổ chức nói chung.
Từ 6-10 điểm:	Bạn đang duy trì và có thể đang từ từ nâng cao kỹ năng và hiệu quả của các thành viên trong nhóm. Tuy nhiên, nhân viên của bạn cần nhận được những phản hồi hỗ trợ thường xuyên hơn để thực sự trưởng thành và phát triển. Để người ta nhận ra tiềm năng của họ, họ phải được huấn luyện và hỗ trợ tư vấn hằng ngày. Những phản hồi thường xuyên có thể cải thiện đáng kể các hoạt động và sự gắn kết của các thành viên trong nhóm.
Từ 11-15 điểm:	Xin chúc mừng, bạn là một huấn luyện viên tích cực và hiệu quả. Bạn liên tục tìm cách nâng cao kỹ năng cho các thành viên trong nhóm. Và trong quá trình đó, bạn thể hiện sự tôn trọng đối với họ cũng như những giá trị mà họ mang lại cho nhóm. Hãy bắt đầu nhấn mạnh tầm quan trọng của cả những phản hồi tự đánh giá lẫn những phản hồi theo nhóm. Hãy xem xét huấn luyện cho những người lãnh đạo khác trong tổ chức của bạn có thể đang gặp khó khăn trong lĩnh vực này.

Những lợi ích của phản hồi hỗ trợ

Việc liên tục cung cấp các phản hồi hỗ trợ giúp cho nhân viên biết bạn quan tâm đến hiệu suất công việc và thành công của họ. Hãy tưởng tượng bạn đang xem một buổi tập thể thao của các em học sinh phổ thông trung học, bạn nhận thấy đứa trẻ nào được chú ý nhiều nhất và được huấn luyện viên phản hồi nhiều nhất – người chơi giỏi nhất hay tệ nhất? Tất nhiên, những người giỏi nhất sẽ được huấn luyện kỹ nhất bởi họ được xem là các cầu thủ có giá trị cao nhất trong đội. Việc họ được huấn luyện cho thấy sự tôn trọng đối với cá nhân và kỹ năng của họ. Trái lại, những người được đánh giá không có giá trị hay tiềm năng thì sẽ ít được chú ý nhất. Thông điệp với những thành viên này là: "Bạn không thực sự quan trọng" và "Không có gì đáng hy vọng ở bạn cả". Tất nhiên, những người như vậy sẽ cảm thấy không được tôn trọng, bị tước quyền và mất đi sự gắn kết. Như vậy, bằng cách cung cấp những thông tin phản hồi hỗ trợ liên tục, bạn thể hiện sự tôn trọng với các thành viên và gia tăng mức độ gắn kết của họ.

Để phát triển nhóm một cách hiệu quả, cán bộ quản lý phải có kỹ năng cao trong việc cung cấp phản hồi trên cơ sở hằng ngày. Thành công và tác động của bất kỳ chương trình đào tạo nào đều phụ thuộc vào kỹ năng của huấn luyện viên, giáo viên hoặc cán bộ quản lý trong việc cung cấp những phản hồi hỗ trợ trong khi công việc đang thực sự được thực hiện. Trong trường hợp không có phản hồi, hiệu suất công việc có khuynh hướng giảm xuống. Như vậy, lợi ích lớn nhất của sự phản hồi hỗ trợ liên tục là gia tăng kỹ năng của các thành viên trong nhóm, từ đó gia tăng giá trị của họ đối với tổ chức.

Theo quan điểm giáo dục và rèn luyện kỹ năng, việc huấn luyện và phản hồi liên tục theo thời gian quan trọng hơn nhiều so với việc đào tạo theo khối lượng lớn. Ví dụ, bạn muốn học lái xe trong một buổi duy nhất kéo dài bốn giờ liên tục hay trong tám buổi, mỗi buổi 30 phút? Cho dù việc đó là học lái xe, cân bằng ngân sách hay vận hành một thiết bị, các buổi huấn luyện phân phối dàn trải có hiệu quả cao hơn nhiều so với dồn đống một lần. Người ta có thể xây dựng kiến thức từng bước. Họ cũng có thể thực hành kỹ năng theo nhiều buổi, cho phép họ phát triển

những câu hỏi có thể được giải quyết trong quá trình huấn luyện tiếp theo. Khi cán bộ quản lý cung cấp những phản hồi thường xuyên, họ biết được những điểm mạnh và điểm yếu của tất cả nhân viên và có thể đưa ra những quyết định tốt hơn về các cách thức để tận dụng tốt nhất tài năng của nhân viên. Người quản lý cũng đứng ở một vị trí tốt để biết khi nào nên thách thức các nhân viên nhận thêm những trách nhiệm bổ sung.

Cung cấp phản hồi thường xuyên cho nhân viên cũng có nghĩa là bạn đang ở bên cạnh họ và nhờ vậy cũng nhanh chóng phát hiện những điều bất ổn khi chúng xảy ra. Rõ ràng việc giải quyết vấn đề khi chúng mới xảy ra sẽ dễ dàng và đòi hỏi ít tài nguyên hơn so với khi không ai để ý và khi đó thì vấn đề này đã trở nên trầm trọng. Việc thảo luận những vấn đề hành vi với một nhân viên mới cũng dễ dàng, ít bối rối và hiệu quả hơn so với một thành viên cũ. Do đó, việc cung cấp phản hồi liên tục cho nhân viên sẽ giúp cho các tổ chức tiết kiệm được nhiều nguồn lực nếu vấn đề được giải quyết ngay từ trong trứng nước. Dù bạn là một cán bộ quản lý hay một huấn luyện viên bóng chày thì cũng như nhau, cụ thể là hãy cho các thành viên của bạn được đào tạo và rèn luyện trước, sau đó đưa họ ra sân chơi và cho họ những thông tin phản hồi liên tục.

Câu chuyện tham khảo

Tom là quản lý cho một nhà máy trong năm năm và sắp sửa nhận được bảng đánh giá hiệu suất công việc đầu tiên của mình. Andrew, sếp của Tom và là Chủ tịch tổ chức, yêu cầu tôi giúp họ sắp xếp. Tôi gặp Tom và xem xét bảng tự đánh giá của anh trước cuộc họp. Nhưng thật không may, Andrew lại chưa làm xong bảng đánh giá cho Tom trước đó vì thực ra ông chỉ kịp hoàn thành ngay khi tôi vừa đến. Mặc dù Tom đang rất nóng lòng nhưng tôi vẫn yêu cầu hoãn cuộc họp một vài phút để tôi có thể xem qua bảng đánh giá của Andrew. Sau khi đọc các nhận xét của ông ấy, tôi đành xin lỗi Tom và bảo rằng có chút vấn đề xảy ra nên chúng tôi phải hoãn cuộc họp lại.

Sau khi Tom rời phòng họp, tôi gọi Andrew và hỏi liệu ông có định cho Tom nghỉ việc hay không. Andrew nói: “Tất nhiên là

không rồi! Tom là một trong những quản lý nhà máy giỏi nhất của tôi." Nghe vậy, tôi bèn bảo ông ấy rằng tôi đã hoãn cuộc họp vì rất có thể Tom sẽ xin nghỉ việc nếu cuộc họp tiếp tục diễn ra. Tôi giải thích với ông ấy rằng trong khi bảng tự đánh giá của Tom gần như chỉ nêu lên những điểm tích cực thì bảng đánh giá của ông ấy toàn là những điều tiêu cực. Tôi hỏi Andrew tại sao lại chấm điểm cho một trong những người quản lý nhà máy giỏi nhất của ông ấy bằng một bảng đánh giá tồi tệ như vậy. Andrew trả lời rằng gần đây các số liệu của Tom bị sụt giảm và ông muốn cảnh báo anh ta về vấn đề này.

Tôi hỏi Andrew: "Nếu anh làm việc cho một ông chủ và không hề được đánh giá hiệu suất công việc trong suốt năm năm thì anh nghĩ mình đang làm việc như thế nào?" Ông ấy trả lời: "Tôi đoán tôi sẽ nghĩ rằng mình đã làm khá tốt." Chính xác. Tôi bảo Andrew rằng chính ông ấy mới là người thực sự xứng đáng nhận một bảng đánh giá hiệu suất công việc thấp và một sự cảnh báo như thế. Tôi cảnh báo với ông ấy rằng thật không công bằng khi trừng phạt Tom khi anh ta có một giám sát viên kém cỏi và đảm bảo Tom sẽ bực bội đến mức mất hết chí khí và rất có thể sẽ bắt đầu tìm việc ở một nơi khác sau khi đọc xong bảng đánh giá này. Trong khi nói chuyện, tôi yêu cầu Andrew xem xét lại bảng đánh giá của ông. Bằng thái độ bất đắc dĩ, ông ấy đã tăng thêm một vài điểm nhỏ nhất trong bảng đánh giá này.

Trong cuộc họp vào một tuần sau đó, Tom lặng lẽ ngồi đọc bảng đánh giá của mình. Đọc xong, anh ngước lên nhìn Andrew và nói: "Tôi không thể tin rằng tôi đã không đáp ứng được mong đợi của anh trong suốt năm năm làm việc cho anh. Anh không hề tôn trọng tôi." Tom bị tổn thương và rất tức giận. Anh ấy bảo Andrew rằng anh ấy không thể tiếp tục làm việc cho một người khi mà rõ ràng anh ấy đã không làm cho họ hài lòng trong một thời gian dài như vậy cả. Cuối cùng, Andrew phải tăng lương cho Tom và sáu tháng sau Tom mới đồng ý quay lại làm việc. Nếu bạn tôn trọng nhân viên, bạn sẽ cung cấp cho họ những phản hồi thường xuyên; bạn sẽ không để họ tự giả định hoặc cố đoán xem mình đang làm việc như thế nào. Khi bạn nhìn vào danh sách các thành viên của mình, bạn có nhìn thấy một thành viên nào đó chưa

từng nhận được những phản hồi hỗ trợ mà họ cần từ bạn để tiếp tục cải thiện công việc hay không? Hãy bắt đầu nói chuyện với họ ngay hôm nay và đừng chờ đến các kỳ đánh giá hiệu suất công việc của họ.

Bảng đánh giá hiệu suất đáng sợ

Hầu hết các tổ chức đều được khuyên nên chấm dứt các quy trình và biểu mẫu đánh giá hiệu suất công việc hằng năm. Thực tế là cả cán bộ quản lý lẫn nhân viên đều ghét quy trình đánh giá hiệu suất công việc và điều đó cho chúng ta thấy có điều gì đó không ổn. Những nỗi khổ do quy trình đánh giá này xuất phát từ các cán bộ quản lý không cung cấp phản hồi liên tục cho nhân viên suốt một năm trời. Các cán bộ quản lý thường sử dụng quy trình đánh giá hiệu suất công việc như một dịp để gom tất cả những điều không hay trong cả năm để nói một lúc. Bạn có thể tưởng tượng một huấn luyện viên chờ đến khi kết thúc mùa giải mới đưa ra phản hồi cho các cầu thủ rằng đáng lẽ họ nên làm việc tốt hơn trong suốt mùa giải hay không? Cách tiếp cận này nghe có vẻ khá vô lý, không hữu ích và không hiệu quả. Đó chính xác là cảm giác của hầu hết cán bộ quản lý khi tiến hành đánh giá hiệu suất công việc của nhân viên. Tôi cho rằng nếu các cán bộ quản lý cung cấp dù chỉ một điểm phản hồi tiêu cực của nhân viên trong buổi đánh giá hiệu suất công việc thì cũng có nghĩa là họ đã không làm tốt công việc của mình.

Trên thực tế, buổi họp đánh giá hiệu quả công việc nên là một cơ hội để chúc mừng những thành tích đạt được trong năm qua và là một dịp để thiết lập những mục tiêu phát triển cá nhân. Đó là lúc để suy nghĩ về những vấn đề tổng thể và phản ánh những gì các nhân viên đã học được trong năm trước cũng như làm thế nào họ có thể áp dụng chúng trong tương lai. Việc đánh giá phải bao gồm một cuộc trò chuyện về việc cán bộ quản lý đã hỗ trợ và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển như thế nào và làm thế nào họ có thể làm điều đó hiệu quả hơn trong tương lai. Cuối buổi đánh giá, vẻ mặt của cả người quản lý lẫn nhân viên đều nên có cảm giác nhiệt tình và tràn đầy năng lượng chứ không phải đau khổ như mới vừa đi lấy tủy răng về.

Những nguyên tắc cơ bản của phản hồi hỗ trợ

Thật không may, hầu hết cán bộ quản lý đều không được đào tạo về cách thức cung cấp những phản hồi hỗ trợ hiệu quả cho nhân viên. Họ cũng ít khi có người để noi gương trong việc này. Dưới đây là một số nguyên tắc cơ bản để giúp bạn bắt đầu. Điều đầu tiên và quan trọng nhất cần nhớ là phản hồi phải xuất phát từ sự quan tâm đến nhân viên và thành công của họ, không quan trọng là phản hồi tích cực hay tiêu cực. Tất cả các phản hồi đơn giản phải mang tính hỗ trợ. Nếu chúng ta quan tâm đến người khác, chúng ta nên cung cấp phản hồi, dù chúng có thể gây lúng túng cho họ. Tôi thường xuyên được một số vị giám đốc điều hành nhờ nói lại với một quản lý cấp cao rằng hơi thở của anh ta/cô ta bị hôi hay cơ thể có mùi. Khi tôi đi nhắn lại điều đó, tất cả mọi người đều cảm kích phản hồi của tôi và cảm thấy không vui vì không ai nói với họ điều đó trước đây cả. Có bao giờ bạn bị rơi cúc áo hay quên kéo khóa quần mà không ai nói với bạn không? Bạn sẽ đánh giá cao khi có người nói với bạn về điều đó chứ?

Thứ hai, hãy để các thành viên trong nhóm biết rằng bạn đã thiết lập một mục tiêu nhằm cung cấp những phản hồi "đúng lúc" hơn – Đừng bắt đầu điều đó một cách đột ngột. Hãy nói với nhân viên rằng bạn nhận thấy những thông tin phản hồi khá hữu ích khi chúng được cung cấp sớm thay vì đợi đến kỳ đánh giá hiệu suất công việc vài tháng sau. Hãy cho họ biết rằng nếu các phản hồi mang tính điều chỉnh, bạn sẽ nói riêng với họ. Hãy nhấn mạnh rằng mục tiêu của bạn là cung cấp những phản hồi hữu ích – giống như các huấn luyện viên sẽ làm cho đội bóng của họ. Hãy khuyến khích nhân viên cung cấp cho bạn những phản hồi thường xuyên và cảm ơn những người đã làm điều đó.

Thứ ba, khi bạn bắt đầu cho ý kiến phản hồi, hãy cố gắng tỏ ra tích cực và ngắn gọn. Ví dụ, "Jim, tôi chỉ muốn nói với bạn là bạn đã viết bản tin đó rất tốt", "Carmen, cô đã có một ý kiến xuất sắc trong cuộc họp sáng nay" hay "Greg, anh rất giỏi khi tìm ra một hóa đơn bị sót hôm qua". Hãy thực hành ngay và làm quen với những phản hồi tích cực. Như chúng ta đã thảo luận ở phần nói về "sự công nhận" (Chương 5), bạn muốn những phản hồi của mình phải càng cụ thể càng tốt.

Vài tuần sau, bạn hãy bắt đầu tìm kiếm cơ hội để cung cấp một số gợi ý nhỏ cho nhân viên. Ví dụ, "Tom, tôi thấy có vẻ như anh gặp một chút khó khăn khi trình bày ý kiến của mình trong cuộc họp. Tôi có thể đưa ra một đề nghị không? (Hãy chờ nhân viên chấp nhận). Tôi nghĩ sẽ tốt hơn nếu anh thể hiện các con số dưới dạng biểu đồ và minh họa dữ liệu trong quý trước bằng một đồ thị để mọi người thấy rõ hơn." Cách tiếp cận như vậy được xem là mang tính hỗ trợ và hữu ích, thậm chí có thể dẫn đến một cuộc nói chuyện dài hơn và tạo cơ hội huấn luyện chuyên sâu hơn. Khi bạn cảm thấy thoải mái hơn và giỏi hơn trong việc cung cấp phản hồi, bạn có thể chọn những vấn đề lớn hơn và quan trọng hơn để đưa ra phản hồi cho nhân viên.

Trung bình khoảng 75-85% phản hồi của bạn nên là phản hồi tích cực nhằm củng cố hành vi, trong khi 15-25% phản hồi nên quan tâm cải thiện hiệu suất. Tôi đề nghị bạn không nên trộn lẫn các phản hồi. Một số cán bộ quản lý thích làm "phản hồi sandwich", có nghĩa là đưa ra một phản hồi tích cực rồi đến một phản hồi điều chỉnh và sau đó lại là một phản hồi tích cực. Lý do cơ bản là các nhân viên sẽ dễ tiếp thu phản hồi điều chỉnh hơn sau khi nghe một lời khen và sẽ cảm thấy tốt hơn sau khi nhận được phản hồi tích cực thứ hai. Có hai vấn đề quan trọng với cách tiếp cận này. Đầu tiên, thông tin phản hồi điều chỉnh bị pha loãng bởi những phản hồi tích cực kế đó và thường bị mất hiệu lực hoàn toàn – nhân viên chỉ nhớ được phản hồi tích cực. Thứ hai, nếu bạn thường xuyên dùng phương pháp "phản hồi sandwich" để cung cấp những phản hồi quan trọng, thì những phản hồi tích cực của bạn sẽ bị đánh giá là không chân thành. Ngay khi bạn bắt đầu khen ngợi một người nào đó, họ sẽ nghĩ: "Thôi nào, cứ đi thẳng vào vấn đề mà anh đang rất khó chịu đi!" Nếu mục đích của thông tin phản hồi là để củng cố những hành vi tốt, hãy giữ chúng tích cực. Nếu mục đích là giải quyết một vấn đề hiệu suất, hãy cứ để chúng mang tính chất điều chỉnh. Những phản hồi của bạn sẽ chân thành hơn và hiệu quả hơn trong cả hai trường hợp.

Dù mức độ kỹ năng hiện tại của bạn trong việc cung cấp thông tin phản hồi như thế nào, hãy hiểu rằng bạn luôn có thể cải thiện được. Khi bạn đọc những ví dụ sau, hãy đánh dấu những điều gì

có thể giúp bạn nâng cao hiệu quả phản hồi nhanh chóng nhất.

Những ví dụ về phản hồi hỗ trợ

"Trong công ty của tôi, chúng tôi luôn có những 'khoảnh khắc huấn luyện'. Bất cứ khi nào muốn phản hồi cho nhân viên - dù là tích cực hay tiêu cực - người quản lý sẽ kéo nhân viên sang một bên và cung cấp thông tin phản hồi cho anh ấy/cô ấy."

"Cán bộ quản lý của chúng tôi so sánh mình với một huấn luyện viên bóng rổ và gọi chúng tôi là những cầu thủ ngôi sao của cô ấy. Cô ấy nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thông tin và phản hồi liên tục, nhờ đó chúng tôi có thể cải thiện bản thân và cả nhóm."

"Cán bộ quản lý của chúng tôi gửi chúng tôi đi huấn luyện về cách thức đưa ra phản hồi với nhau. Do đó, chúng tôi có khả năng giao tiếp tốt hơn và làm việc trong nhóm hiệu quả hơn."

"Chúng tôi có một cán bộ quản lý mới. Ông ấy dành một phần thời gian của mỗi ca trực để quan sát chúng tôi làm việc, đặt câu hỏi cho chúng tôi và đưa ra ý kiến của mình. Ông ấy không bao giờ la mắng hay hét toáng lên như vị quản lý trước kia của chúng tôi. Khi ông ấy muốn bạn làm điều gì khác thì ông ấy chỉ nói: 'Tại sao anh không thử theo cách này?' Ông ấy luôn giúp chúng tôi đạt được những kết quả tốt hơn nhưng lại không bao giờ khiến chúng tôi cảm thấy mình ngu ngốc hay tệ hại – ngay cả khi chúng tôi phạm sai lầm."

"Trước giờ vào ca làm việc, chúng tôi luôn dành 5-10 phút để nói về những vấn đề xảy ra trong ngày hôm qua và tìm cách xử lý để công việc hiệu quả hơn. Người quản lý của chúng tôi cũng có mặt ở đó nhưng chủ yếu ông ấy để cho chúng tôi tự trao đổi với nhau."

"Cán bộ quản lý của chúng tôi thường xuyên yêu cầu chúng tôi phản hồi về những việc ông ấy đang làm. Cho dù chúng tôi nói gì, ông ấy cũng không bao giờ tranh cãi hay tỏ ra khó chịu. Ông ấy lắng nghe và tìm hiểu, sau đó hỏi xem ông ấy có thể làm thế nào để tốt hơn trong tương lai. Nếu có dấu hiệu nổi nóng, ông ấy xin lỗi ngay. Không cần phải nói, tất cả chúng tôi đều rất tôn trọng ông ấy và cảm thấy rất dễ dàng tiếp nhận những thông tin phản hồi của ông ấy."

"Mỗi chiều thứ Sáu, quản lý của chúng tôi gặp riêng tất cả các thành viên trong năm phút. Cô ấy sử dụng thời gian này để cho chúng tôi những thông tin phản hồi và lắng nghe phản hồi của chúng tôi và hỏi xem tuần sau cô ấy có thể làm gì để mọi chuyện tốt hơn."

"Tôi làm việc trong bộ phận dịch vụ khách hàng và chúng tôi thường xuyên phải tiếp đón rất nhiều khách hàng có thái độ giận dữ. Người quản lý của chúng tôi luôn cố gắng huấn luyện chúng tôi và giúp chúng tôi cải thiện cách thức giao tiếp với khách hàng. Ngay sau khi chúng tôi gặp một khách hàng đặc biệt khó tính, cô ấy luôn hỏi chúng tôi đầu đuôi câu chuyện thế nào và đưa ra những lời khuyên để chúng tôi có thể làm tốt hơn ở các lần sau. Việc tốt nhất mà cô ấy thường làm là chơi trò đóng vai nhân viên và khách hàng với chúng tôi để giúp chúng tôi thực hành cho lần kế tiếp khi rơi vào tình huống như vậy. Phương pháp đó hữu ích hơn nhiều so với bất kỳ lớp đào tạo nào mà tôi từng tham gia."

Những biện pháp thực hành tốt nhất và các giải pháp có sẵn để phản hồi hỗ trợ

Sau đây là những chiến lược cụ thể, thực tế và có thể hành động để tăng cường hiệu quả cho những nỗ lực phản hồi của bạn. Các chiến lược này có thể được áp dụng cho những người quản lý ở nhiều hoàn cảnh và mức độ kinh nghiệm khác nhau. Hãy đọc và chọn ra hai hoặc ba chiến lược mà bạn muốn bắt đầu sử dụng ngay lập tức.

Tập trung vào hành vi. Luôn tập trung các thông tin phản hồi về tác động hoặc hậu quả của hành vi đó và không bao giờ nói về con người. Ngoài ra, đừng bao giờ nói với một người là họ có "thái độ xấu" – Nếu làm thế, bạn sẽ thực sự nhận được một thái độ xấu! Hãy xác định hành vi cụ thể bạn mong muốn và giải thích tầm quan trọng cũng như giá trị của việc thực hiện hành vi này.

Lên lịch cho phản hồi của bạn. Để nhắc nhở bản thân và phản hồi có hiệu quả hơn, hãy xếp lịch cho những phản hồi của bạn vào đầu tuần. Hãy cân nhắc không chỉ lịch làm việc của bạn mà còn lịch làm việc của những người khác nữa. Khi nào là thời gian tốt nhất để đưa ra những phản hồi với các nhân viên của bạn?

Đúng thời điểm. Hãy sử dụng ý tưởng “khoảnh khắc huấn luyện” để cung cấp phản hồi cho nhân viên càng sớm càng tốt sau khi xảy ra một tình huống. Phản hồi càng nhanh chóng sẽ càng hữu ích.

Nhập vai. Phản hồi bằng lời nói nên được bổ sung bằng cách nhập vai. Hãy thảo luận về một tình huống cụ thể với nhiều giải pháp hành động và cho nhân viên đó quyết định một chiến lược khác, sau đó thử đóng vai khách hàng-nhân viên với anh ấy/cô ấy để xem mọi chuyện diễn ra như thế nào. Lý tưởng nhất, bạn hãy quay phim lại cuộc nhập vai này rồi xem lại và bạn sẽ rút ra những phản hồi thiết thực nhất cho nhân viên của bạn. Cho đến nay, đó là kỹ thuật huấn luyện mạnh mẽ và hiệu quả nhất.

Tần suất. Mỗi cán bộ quản lý nên dành tối thiểu 5% thời gian trong một ngày làm việc để phản hồi, nghĩa là khoảng 24 phút trong 8 giờ.

Phân nhóm phản hồi. Nếu bạn định bỏ ra 24 phút mỗi ngày cho việc phản hồi, hãy chia nó thành ba phần với mỗi phần 8 phút, hoặc hai phần với mỗi phần 12 phút.

Phản hồi tập trung. Bạn có thể cung cấp phản hồi cho mọi người về bất kỳ điều gì. Để thông tin phản hồi của bạn đạt hiệu quả tối đa, hãy tập trung vào nó. Ví dụ, phản hồi có thể tập trung vào những nhiệm vụ quan trọng nhất đối với công việc của nhân viên hoặc những lĩnh vực mà nhân viên đang gặp nhiều khó khăn nhất. Hoặc bạn có thể chọn một chủ đề phản hồi, ví dụ như trong một tháng, tất cả các phản hồi sẽ tập trung vào lĩnh vực dịch vụ khách hàng. Một cách khác nữa là cung cấp phản hồi trong lĩnh vực mà nhân viên cảm thấy tự hào nhất hoặc muốn trở nên xuất sắc nhất. Thay vì cố đoán đó là gì, hãy hỏi nhân viên xem họ muốn nhận phản hồi trong lĩnh vực nào nhất vì điều này cũng sẽ giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng.

Làm gương. Hãy làm gương cho nhân viên bằng cách khuyến khích họ cung cấp thông tin phản hồi cho bạn. Nếu đó chưa phải là một phần của văn hóa trong nhóm thì bạn cần phải bắt đầu bằng cách dành riêng một khoảng thời gian trong cuộc họp để hỏi xem có ai có phản hồi gì không. Nếu bạn hỏi ý kiến phản hồi mà

không ai nói gì thì hãy hỏi về một lĩnh vực cụ thể mà bạn biết là mọi người thực sự quan tâm. Ngoài ra, bạn nên gặp riêng nhân viên trong những cuộc họp chỉ có hai người để lắng nghe ý kiến của họ, nhất là những người hướng nội và ngại lên tiếng trước đám đông.

Phản hồi ngang hàng. Cũng như trong thể thao, những phản hồi từ thành viên này với thành viên khác có thể rất có giá trị, thậm chí còn giá trị hơn cả phản hồi của huấn luyện viên. Việc khuyến khích các thành viên trong nhóm cung cấp phản hồi cho nhau sẽ không tự nhiên xảy ra nếu đó không phải là một phần của văn hóa tổ chức. Hãy nói chuyện với nhóm về ý tưởng này để xem họ có ý kiến gì không. Nếu có thể, bạn hãy nhờ một chuyên gia về giao tiếp đào tạo cho nhóm của bạn về cách thức phản hồi. Hãy chắc chắn tất cả nhân viên đều hiểu rằng mục đích của việc này là để các thành viên trong nhóm hỗ trợ lẫn nhau chứ không phải nhằm chỉ trích hay phê bình. Nếu thấy bất kỳ thành viên nào có thái độ lợi dụng phản hồi để chỉ trích lẫn nhau, bạn cần phải giải quyết ngay lập tức.

Thứ Sáu phản hồi. Vào thứ Sáu hằng tuần, hãy dành vài phút gặp riêng từng người trong nhóm. Khi gặp họ, hãy cung cấp cho họ bất kỳ một phản hồi nào mà bạn không có thời gian để nói với họ trong suốt tuần. Và hãy nhớ nêu bật những điểm tốt nhất trong công việc của họ. Hãy hỏi xem họ có phản hồi gì cho bạn không và họ muốn bạn hỗ trợ điều gì để thành công hơn trong tương lai.

Điểm mấu chốt

Là một nhà quản lý, việc phát triển nhân viên để họ tiếp tục gắn kết và ngày càng có giá trị hơn với tổ chức là trách nhiệm chính và quan trọng nhất của bạn. Việc cung cấp những phản hồi hỗ trợ thường xuyên cho tất cả các nhân viên như một huấn luyện viên thể thao là một phần thiết yếu của quá trình này. Yếu tố tiếp theo trong mô hình RESPECT – sự hợp tác – sẽ nâng cao mối quan hệ giữa huấn luyện viên và cầu thủ lên một bậc nữa.

Chương 8
QUAN HỆ HỢP TÁC

"Trước đây, người lãnh đạo là một ông chủ. Ngày nay, người lãnh đạo phải là đối tác của nhân viên."

– KEN BLANCHARD

Khái niệm "hợp tác" mang ý nghĩa cao hơn khái niệm "đồng đội". Nó thể hiện một mức độ tự chủ, bình đẳng, công khai, quyền lực và sở hữu, xóa mờ ranh giới truyền thống giữa người quản lý với nhân viên. Hợp tác không chỉ đơn giản là những thành viên trung thành, mà họ còn là những người đồng quản lý sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức. Họ sẵn sàng chịu trách nhiệm về sinh lực và sức sống của tổ chức. Việc xây dựng mối quan hệ hợp tác làm việc với nhân viên sẽ tạo ra những nhân viên hoàn toàn gắn kết – những người đối xử với tổ chức như thể họ là chủ sở hữu tổ chức. Ngoài mối quan hệ đối tác giữa các thành viên trong nhóm với người giám sát, những mối quan hệ như vậy có thể là cầu nối giữa các phòng ban và các đơn vị chức năng của tổ chức sẵn sàng chia sẻ tài nguyên để tạo nên sức mạnh tổng hợp. Sức mạnh thực sự của một tổ chức tồn tại bằng cách nuôi dưỡng mối quan hệ đối tác giữa toàn bộ nhân viên ở tất cả các cấp.

Các tổ chức cũng hình thành mối quan hệ hợp tác bên ngoài với khách hàng, các nhà cung cấp, các đoàn thể, cơ quan chính phủ, các hiệp hội trong ngành và nhiều hơn nữa. Những liên minh như vậy cung cấp thêm nhiều nguồn lực, nâng cao cơ hội và gia tăng tính ổn định. Các lãnh đạo biết phát triển và thúc đẩy quan hệ hợp tác hai bên cùng có lợi cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức sẽ có thể tăng thêm nhiều giá trị đáng kể cho tổ chức của họ. Bạn có phải là một nhà lãnh đạo như vậy không? Bản trắc nghiệm tự

đánh giá sau đây sẽ giúp bạn trả lời câu hỏi đó.

TRẮC NGHIỆM TỰ ĐÁNH GIÁ MỐI QUAN HỆ ĐỐI TÁC

Hướng dẫn: Hãy đọc những câu dưới đây và tự đánh giá thang điểm chính xác khi mô tả hành vi của bạn:

- Không bao giờ hoặc hiếm khi làm việc này (0 điểm)

- Đôi khi làm việc này (1 điểm)

- Thường xuyên làm việc này (2 điểm)

- Luôn luôn hoặc gần như luôn luôn làm việc này (3 điểm)

Hãy viết số điểm cho câu trả lời mà bạn lựa chọn vào ô trống bên cạnh.

Từ 0-5 điểm:	Bạn đang duy trì một hệ thống phân cấp truyền thống giữa quản lý-nhân viên và không thể hiện sự tôn trọng những ý tưởng hoặc khả năng của nhân viên. Nhân viên khó có thể cảm thấy gắn kết với công việc hay mối quan hệ giữa họ với bạn. Phòng ban hoặc nhóm của bạn gần như không có sự phối hợp tốt với các bộ phận khác. Những hành động của bạn ngăn cản một tinh thần hợp tác và hạn chế tiềm năng của mọi người trong nhóm.
Từ 6-10 điểm:	Các hành vi của bạn hỗ trợ tinh thần làm việc nhóm nhưng không hỗ trợ mối quan hệ hợp tác. Nhân viên của bạn được tôn trọng và cảm thấy gắn kết ở một mức độ nào đó. Sự hợp tác có thể tồn tại giữa một số thành viên trong nhóm nhưng khó có thể xảy ra giữa các phòng ban. Vẫn có cơ hội để bạn thể hiện sự tôn trọng lớn hơn đối với nhân viên và giúp họ gắn kết trong một mối quan hệ hợp tác trọn vẹn hơn.
Từ 11-15 điểm:	Phong cách lãnh đạo của bạn thể hiện sự tôn trọng tuyệt vời đối với nhân viên và thúc đẩy những mối quan hệ hợp tác hiệu quả và có ý nghĩa. Nhân viên của bạn cảm thấy rất gắn bó, dễ dàng tiếp cận và hợp tác với cả những khách hàng bên trong lẫn bên ngoài. Hãy tiếp tục tìm kiếm cơ hội để củng cố và mở rộng liên minh với các thành viên trong nhóm, với các phòng ban khác và những người bên ngoài tổ chức.

Những lợi ích của quan hệ hợp tác

Lợi ích hiển nhiên nhất của quan hệ hợp tác là sức mạnh tổng hợp được tạo ra thông qua sự kết hợp các nguồn lực, kỹ năng và khả

năng nhằm đạt được mục tiêu mà nếu không có sự kết hợp đó thì không thể đạt được. Trong cuốn sách Principle-centered leadership (tạm dịch: Nghệ thuật lãnh đạo theo nguyên tắc), Stephen Covey[15] đã viết: “Vai trò cơ bản của các nhà lãnh đạo là thúc đẩy sự tôn trọng lẫn nhau và xây dựng một đội ngũ bổ sung cho nhau, trong đó sức mạnh của mỗi người được tận dụng và điểm yếu của mỗi người bị tách rời.” Khi nhân viên có thể tập trung vào điểm mạnh của mình thì sẽ tốt hơn cho tổ chức do công việc đạt chất lượng và năng suất cao hơn. Ở cấp độ tổ chức, mối quan hệ hợp tác thành công có thể dẫn đến tăng doanh thu, giảm chi phí sản xuất và cải thiện các kênh phân phối.

Mối quan hệ hợp tác tập trung mọi nỗ lực hướng tới một mục tiêu chung. Khi làm như thế, các thành viên trong nhóm có nhiều khả năng sẽ làm việc ở một mức độ cao hơn vì lợi ích sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức, thay vì chỉ nghĩ đến chuyện làm sao cho mình có vẻ không quá tệ là được. Robert Yates đã từng phát biểu: “Khi mọi người không ai quan tâm đến chuyện ai mới là người được khen thưởng thì kết quả đạt được sẽ rất đáng kinh ngạc.” Các đối tác sẵn sàng đàm phán và hy sinh vinh quang cá nhân để theo đuổi mục tiêu chung của mối quan hệ. Họ cũng cảm thấy có trách nhiệm lớn đối với bên kia và quyền sở hữu đối với tổ chức. Các cá nhân này có khuynh hướng tự hào về công việc và điều đó sẽ dẫn đến chất lượng công việc cao hơn.

Các đối tác sẽ liên tục cung cấp những phản hồi hỗ trợ cho nhau, như những gì chúng ta đã thảo luận trong chương trước. Họ làm như vậy vì tôn trọng lẫn nhau và vì lợi ích của họ trong việc đạt được mục tiêu chung. Do đó, các đối tác trở thành huấn luyện viên tốt nhất của nhau và thúc đẩy nhau trở nên tốt hơn. Khi một đối tác tiến bộ hơn, mức độ kỹ năng tổng thể của mối quan hệ đối tác sẽ được nâng cao. Không gì có thể thay thế cho việc có một đối tác luôn “đứng sau lưng” bạn cả. Trong văn hóa quan hệ hợp tác, các cá nhân chú ý lẫn nhau và hỗ trợ nhau khi cần. Hình thức hỗ trợ này làm giảm căng thẳng cá nhân và dẫn đến năng suất tổng thể cao hơn.

Sự khác biệt về năng suất và hiệu quả của một đội nhóm được quản lý bởi một người quản lý biết thúc đẩy mối quan hệ hợp tác

so với mối quan hệ giữa quản lý-nhân viên truyền thống rất đáng ngạc nhiên. Vì nhân viên có nhiều quyền tự chủ và trách nhiệm hơn nên họ có thể đưa ra quyết định mà không cần dừng lại chờ đợi chỉ đạo hoặc phê duyệt. Ví dụ, khi một dây chuyền lắp ráp bị hỏng, các nhân viên "hợp tác" sẽ nhanh chóng tiến hành mọi giải pháp để giải quyết vấn đề, trong khi những nhân viên được quản lý theo cách truyền thống sẽ bình thản chờ chỉ thị của cấp trên ngay cả khi họ biết rõ cần phải làm gì. Hơn nữa, những nhân viên thực sự gắn kết và quen với việc sử dụng các công cụ thường là những người có trình độ rất tốt và có thể đưa ra quyết định tốt nhất. Chờ đợi người quản lý đưa ra hoặc phê chuẩn những quyết định mà nhân viên có khả năng thực hiện không chỉ lãng phí thời gian và không mang lại hiệu quả mà còn thiếu sự tôn trọng và có khả năng nuôi dưỡng sự thiếu gắn kết.

Nguyên tắc cơ bản của quan hệ hợp tác

Các cán bộ quản lý quan tâm đến việc xây dựng mối quan hệ hợp tác trong nhóm cần bắt đầu bằng cách thúc đẩy tinh thần đồng đội và sự hợp tác. Marvin Weisbord đã nói: "Tinh thần đồng đội là sự mâu thuẫn tinh túy của một xã hội đặt nền tảng trên thành tích cá nhân." Mặc dù chúng ta có thể nói về tầm quan trọng của tinh thần đồng đội cả trong kinh doanh lẫn trong thể thao, nhưng thành viên hỗ trợ hiếm khi được lên nhận thưởng. Để nuôi dưỡng tinh thần đồng đội, cán bộ quản lý phải nhấn mạnh rằng sẽ không ai thắng trừ khi mọi người đều thắng. Cán bộ quản lý phải thường xuyên nhắc nhở mọi nhân viên hợp tác làm việc hướng đến một mục tiêu chung và các nhân viên cần biết chính xác phần việc của họ sẽ đóng góp vào mục tiêu đó như thế nào. Bạn nên chú trọng nỗ lực của cả nhóm chứ không phải thành tích cá nhân. Chính những người gạt thành tích của mình qua một bên để giúp đỡ người khác mới là người đáng được công nhận.

Cũng như tinh thần đồng đội, quan hệ hợp tác thành công ở bất cứ cấp độ nào cũng đều đòi hỏi phải xác định rõ các vai trò và mục tiêu, thẳng thắn minh bạch trong giao tiếp cởi mở, lòng tin, sự tôn trọng, giữ vững sứ mệnh và tầm nhìn chung. Người quản lý cộng tác với nhân viên bằng cách tích cực khuyến khích những gợi ý đề nghị của họ, tạo nên sự linh hoạt và tự chủ trong công

việc và mở rộng quyền quyết định cho họ. Quan hệ hợp tác cũng đòi hỏi phải công khai chia sẻ những thông tin về bức tranh tổng thể, bao gồm cả tình hình tài chính của tổ chức. Việc xây dựng nền văn hóa bình đẳng này sẽ giúp nhân viên cảm thấy bản thân được tôn trọng cao, được trao quyền và có cảm giác gắn kết. Nhân viên sẽ thể hiện mức độ sáng kiến, nỗ lực cao hơn và bắt đầu suy nghĩ về bản thân như một đối tác kinh doanh thay vì chỉ là một nhân viên.

Để quan hệ hợp tác thành công đòi hỏi bạn vừa phải trao quyền cho nhân viên, vừa phải cung cấp cho họ những phản hồi hỗ trợ liên tục như đã nói ở trên. Cán bộ quản lý phải thể hiện cam kết đối với sự phát triển và thành công của nhân viên bằng cách cung cấp những cơ hội học tập mới và những nhiệm vụ đầy thách thức. Họ phải dành thời gian tìm hiểu tính cách cá nhân cũng như hoài bão sự nghiệp của nhân viên, từ đó đưa ra hướng dẫn, huấn luyện và tư vấn phù hợp. Người quản lý biết hợp tác sẽ làm cho các nhân viên hiểu rằng họ được tin tưởng và hỗ trợ. Họ cũng đối xử với nhân viên như các đồng nghiệp chứ không cấp trên-cấp dưới và niềm vui của họ là nêu bật những thành tích của nhân viên để nhân viên có thể được tổ chức công nhận.

Quan hệ hợp tác diễn ra giữa các phòng ban khi các nhân viên có cơ hội làm việc cùng nhau trong những dự án đặc biệt đòi hỏi sự hợp tác của nhiều phòng ban. Thông thường, các phòng ban thường không được hưởng lợi từ bất kỳ nguồn lực nào của các phòng ban khác và kết quả là họ có khuynh hướng bỏ ra những nỗ lực không cần thiết. Hơn nữa, nếu chỉ nhìn vấn đề từ quan điểm riêng của mỗi phòng ban thì giải pháp đề ra của họ sẽ không đạt được lợi ích chung. Tương tự, nếu các thành viên trong nhóm chỉ làm việc độc lập, không có tinh thần hợp tác – cho dù có nỗ lực như thế nào đi chăng nữa – thì thành viên đó sẽ không bao giờ nhận ra sức mạnh tổng hợp thông qua mối quan hệ hợp tác tích cực.

Những tổ chức thành công cũng tìm cách phát triển quan hệ hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp và các tổ chức bên ngoài công ty. Bạn cần phải thường xuyên gặp gỡ và chăm sóc các đối tác bên ngoài để xác định những cơ hội và lợi ích bổ sung. Nhiều tổ chức

không xem trọng việc đối xử với các nhà cung cấp và các khách hàng như những đối tác kinh doanh, mà bản thân những người này lại giống như những nhân viên gắn kết, có thể giúp bạn giải quyết vấn đề, tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới, có thể đặt ra những câu hỏi hữu ích và cung cấp những thông tin đầu vào giúp các tổ chức đó cải tiến công việc. Khi xem xét các mối quan hệ kinh doanh của riêng mình trong cả hai vai trò nhà cung cấp và khách hàng, tôi nhận ra mình chỉ gắn kết với các cá nhân và tổ chức đối xử với tôi như một đối tác kinh doanh có giá trị thực sự.

Các cán bộ quản lý và các tổ chức có rất nhiều cách để thúc đẩy quan hệ hợp tác bên trong lẫn bên ngoài. Dưới đây là những ví dụ thực tế mà tôi hy vọng sẽ giúp ích trong việc đẩy mạnh những mối quan hệ hợp tác của riêng bạn.

Những ví dụ về quan hệ hợp tác

“Đôi khi chúng tôi bị thiếu người và thay vì cho tạm dừng toàn hệ thống dây chuyền làm việc, thì đích thân quản lý của chúng tôi đều tự thay vào vị trí trống đó. Tôi đánh giá cao một người quản lý sẵn sàng xắn tay áo làm việc cùng chúng tôi.”

“Định kỳ mỗi quý một lần, công ty chúng tôi có một sự kiện gọi là ‘Nơi giao lưu’ (Trading places). Vào ngày hôm đó, chúng tôi sẽ có nửa ngày làm việc với những người ở một phòng ban khác vào buổi sáng, còn buổi chiều thì các phòng ban khác sẽ làm việc với chúng tôi. Đó là ngày làm việc chúng tôi yêu thích trong tháng và nó có một tác động vô cùng tích cực đối với sự cộng tác giữa các phòng ban.”

“Tôi làm việc trong đội sản xuất của một công ty sản xuất. Mỗi năm, giám đốc công ty cho phép chúng tôi tham gia vào quá trình công khai ngân sách và đề xuất mua sắm những trang thiết bị mới. Khi đó, chúng tôi tiến hành tìm hiểu, gặp gỡ những người bán hàng và đưa ra quyết định. Rất có ý nghĩa khi những người thực sự sử dụng một thiết bị có quyền quyết định về thiết bị đó!”

“Phòng Kinh doanh và Phòng Tiếp thị luôn luôn đổ lỗi cho nhau và có vẻ như không bao giờ thống nhất được vấn đề gì cả. Các nhà quản lý của hai phòng ban này quyết định tham gia các cuộc họp của nhau, trong mỗi cuộc họp của phòng ban này thì phòng ban

kia đều dẫn theo một nhân viên của họ đi cùng. Điều đó thực sự giúp ích cho việc giao tiếp giữa các nhóm và hiện tại chúng tôi dễ dàng thống nhất với nhau trong nhiều vấn đề.”

“Chủ tịch công ty chúng tôi nói rằng tất cả chúng tôi là những đối tác kinh doanh với nhau và cho rằng công việc của ông ấy không hề quan trọng hơn công việc của bất cứ ai khác cả. Ông ấy thường đi đến các phòng ban khác nhau và dành thời gian làm việc với các nhân viên ở mọi cấp bậc. Có lần, ông ấy đích thân trả lời tổng đài điện thoại. Năm ngoái, dù trời đã tối nhưng chúng tôi còn thấy ông ấy đến công ty để đi đổ rác cùng với nhóm nhân viên tạp vụ! Mọi người trong công ty đều rất tôn trọng ông ấy.”

“Công ty chúng tôi chuyên sản xuất và cung cấp ván sàn cho các chuỗi cửa hàng lớn trên toàn quốc. Khi khách hàng có vấn đề nào đó, một trong những nhân viên làm việc theo giờ của chúng tôi sẽ đi cùng nhân viên bán hàng đến nhà của người khách hàng đó – có khi họ còn phải di chuyển bằng máy bay để đến nhiều vùng khác nhau. Tôi nghĩ đây là một ý tưởng tuyệt vời khi những người trực tiếp sản xuất có cơ hội nói chuyện và trao đổi cụ thể về vấn đề với khách hàng. Điều đó cũng cho thấy công ty rất tôn trọng những nhân viên làm việc theo giờ.”

“Tôi làm việc cho một công ty gia đình có khoảng 250 nhân viên. Mỗi quý, chúng tôi họp một lần, trong đó chủ tịch công ty trình bày tất cả các số liệu để chúng tôi biết chính xác tình hình tổ chức như thế nào và hỏi chúng tôi có đề xuất gì để giúp công ty tốt hơn. Ông đối xử với chúng tôi như những đối tác kinh doanh chứ không chỉ là những nhân viên bình thường.”

“Trước kia, chúng tôi thường có rất nhiều thắc mắc khi nhận được các báo cáo về doanh số và hoa hồng từ bộ phận kế toán nhưng không không biết hỏi ai. Chúng tôi thường phàn nàn với người quản lý nhưng bà ấy không có hành động gì cả. Sau đó, chúng tôi có một quản lý mới. Ngay khi chúng tôi trình bày vấn đề này thì ông ấy lập tức yêu cầu một nhân viên từ bộ phận kế toán đến gặp và trình bày cụ thể bản báo cáo với chúng tôi. Cuối cùng, chúng tôi đã đưa ra một số đề nghị và đã hoàn chỉnh báo cáo này. Nhờ vậy, công việc của chúng tôi và bộ phận kế toán đã

rất thuận lợi."

"Chúng tôi xem các nhà cung cấp và khách hàng là những đối tác kinh doanh của mình. Cứ định kỳ mỗi năm, chúng tôi tổ chức một sự kiện lớn và mời họ tham gia những cuộc họp khác nhau, tiếp nhận phản hồi của họ và cùng hội ý về các sản phẩm, dịch vụ mới."

"Công ty của chúng tôi có một nhóm đại diện của nhiều phòng ban. Mỗi tháng, họ có một cuộc họp để cùng tìm ra các phương hướng hỗ trợ và cộng tác với nhau để hoàn thành các mục tiêu chung tốt hơn nữa. Quy trình này đưa đến rất nhiều cải tiến và cơ hội, cũng như giúp nâng cao quan hệ hợp tác chặt chẽ giữa các phòng ban trong công ty."

Những biện pháp thực hành tốt nhất và các giải pháp có sẵn để nuôi dưỡng mối quan hệ hợp tác.

Việc nuôi dưỡng văn hóa quan hệ hợp tác trong tổ chức của bạn đòi hỏi phải có sự giao tiếp tốt và tinh thần sáng tạo. Dưới đây là một số cách để nhân viên của bạn cảm thấy họ là những đối tác giá trị của tổ chức.

Phúc lợi. Nếu bạn muốn xem nhân viên là đối tác thì mọi người phải nhận được những phúc lợi như nhau. Trong công ty, một giám đốc điều hành và một nhân viên tạp vụ phải có cùng một gói phúc lợi; hoặc giám đốc điều hành không có những đặc quyền như được đưa rước bằng xe công ty hay có chỗ đậu xe riêng. Nếu hiện tại bạn đang dành riêng một chỗ đậu xe cho một quản lý cấp cao thì hãy bỏ điều này ngay – đó là lời nhắc nhở hằng ngày của tôi đối với nhân viên và khách hàng về một trong những hình thức đang làm giảm giá trị nhân viên của bạn như vậy.

Đại diện phòng ban. Mỗi tháng, hãy chọn một thành viên trong nhóm đại diện cho phòng ban của bạn tham dự cuộc họp giao ban hằng tháng của tất cả các phòng ban. Trong cuộc họp này, đại diện các phòng ban sẽ cập nhật tình hình hằng tháng, trao đổi kinh nghiệm và tìm kiếm cơ hội để chia sẻ nguồn lực với nhau.

Họp công khai tài chính. Mỗi quý, hãy cung cấp cho nhân viên những thông tin tài chính công khai và đầy đủ. Hãy bảo đảm rằng

các thông tin được trình bày dễ hiểu để những người không quen với các thông lệ kế toán (accounting practices) cũng hiểu được những con số và hãy đào tạo cho các nhân viên quan tâm về những kiến thức cơ bản khi đọc một báo cáo tài chính.

Nhân viên là người sở hữu. Nếu có thể, hãy cho phép nhân viên mua cổ phần của công ty. Lợi tức cổ phần được gắn chặt với hiệu suất làm việc của từng cá nhân, đội nhóm và toàn thể công ty là điều lý tưởng nhất.

Tổ chức liên minh. Giám đốc điều hành nên thường xuyên cập nhật cho nhân viên các vấn đề kinh doanh lớn. Tùy theo quy mô công ty và mức độ ứng dụng công nghệ, bạn có thể đăng bài nói của vị giám đốc điều hành lên mạng nội bộ của công ty hay thu video và các file âm thanh podcast (audio podcast[16]). Lý tưởng nhất là hình thức mà vị giám đốc điều hành có thể trả lời trực tiếp các câu hỏi. Hay ít nhất, giám đốc điều hành có thể gửi email hay các bản tin hằng tuần cho toàn công ty để cập nhật tin tức cho mọi nhân viên.

Bạn biết những gì tôi biết. Là một nhà lãnh đạo trong tổ chức, bạn sẽ nhận thấy không gì có thể mô tả tinh thần đối tác tốt hơn là giữ cho việc giao tiếp và thông tin công khai với nhân viên. Đừng bao giờ để nhân viên thắc mắc có phải bạn đang cố che giấu thông tin hay không. Cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên sẽ giúp họ gắn kết với tổ chức.

Họp nhanh đầu ngày. Mỗi buổi sáng, các thành viên trong nhóm tập trung lại và cập nhật ngắn gọn về kế hoạch công việc trong ngày của họ. Họ cũng có thể đặt câu hỏi, làm rõ các vấn đề của ngày hôm trước hoặc trong ngày hôm đó và yêu cầu trợ giúp. Để đẩy nhanh cuộc họp, mọi người nên họp đứng.

Tự phát triển. Các nhân viên nên chịu trách nhiệm tự xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển cá nhân của mình. Người quản lý cần cung cấp nguồn lực, hỗ trợ và hướng dẫn. Tuy nhiên, nhân viên phải là người định hướng và chịu trách nhiệm về sự phát triển của mình.

Đào tạo chéo. Cách tốt nhất để thúc đẩy quan hệ đối tác trong nội

bộ phòng ban của bạn là đào tạo chéo cho mọi người để họ biết làm công việc của nhau và có thể hỗ trợ cho nhau. Mỗi nhân viên phải có đủ khả năng làm được hai vị trí khác nhau trong vòng ít nhất hai tuần.

Trao đổi phòng ban. Để thúc đẩy quan hệ đối tác giữa các phòng ban, hãy thường xuyên tạo điều kiện cho nhân viên của các phòng ban có thể trao đổi và học tập chuyên môn với nhau. Ngoài ra, các cuộc họp của một phòng ban nên cho phép các thành viên đại diện từ những phòng ban khác tham gia. Điều đó sẽ thúc đẩy việc giao tiếp và sự hiểu biết cũng như cung cấp cho các phòng ban những quan điểm và ý tưởng bổ sung trong công việc.

Kiểm tra đối tác. Bạn có phải là một đối tác tốt đối với những đối tác bên trong và bên ngoài công ty của bạn không? Hãy xây dựng những cuộc khảo sát ngắn và cho các thành viên trong nhóm gặp gỡ phỏng vấn những đối tác của bạn, bao gồm các phòng ban khác, khách hàng và các nhà cung cấp để xem xét tình hình làm việc của bạn và tìm cách để cải thiện hơn nữa.

Chương trình tư vấn. Tất cả các nhân viên đều phải có những người tư vấn cao hơn họ một cấp thuộc một phòng ban khác. Nhân viên và người tư vấn nên gặp nhau ít nhất mỗi tháng một lần trong khoảng 30 phút. Các cuộc nói chuyện này cần được giữ bí mật. Hãy bắt đầu bằng cách tìm một người tư vấn cho chính mình, sau đó yêu cầu những người khác mà bạn biết trong tổ chức tư vấn cho nhân viên của bạn. Chương trình này cũng thể hiện sự tôn trọng đối với người tư vấn khi bạn đề nghị họ tham gia.

Góp ý của nhóm. Các thành viên và người quản lý nên làm việc với nhau để đưa ra những quyết định quan trọng trong nhóm, bao gồm cả việc mua sắm những thiết bị mới, xây dựng ngân sách và tuyển dụng thành viên mới.

Hội đồng nhân viên. Hãy xây dựng một hội đồng nhân viên bao gồm những nhân viên khác nhau về phòng ban, vị trí, tuổi tác, sắc tộc, giới tính, giáo dục, thâm niên… Hội đồng này cần họp hằng tháng với ban giám đốc để chia sẻ các mối quan tâm, cung cấp thông tin, đặt câu hỏi và đưa ra yêu cầu.

Blog. Hãy kết hợp blog của phòng ban trên mạng nội bộ của tổ chức. Blog cần được cập nhật hằng ngày và cung cấp những tin tức mới nhất về các vấn đề kinh doanh hiện tại. Nên cho phép nhân viên có quyền đăng bài và đặt câu hỏi về những gì họ nghĩ. Tổ chức giao tiếp càng nhiều với nhân viên thì nhân viên sẽ càng gắn kết hơn.

Điểm mấu chốt

Bạn có làm cho nhân viên cảm thấy họ là những đối tác có giá trị không? Bạn có tôn trọng ý kiến của họ hay sẽ tự quyết định mọi việc mà không cần tham khảo các chuyên gia nội bộ của bạn? Khi tôn trọng mọi người, chúng ta đối xử với họ như những đối tác công bằng. Làm như vậy, bạn sẽ có thể gia tăng đáng kể hiệu suất công việc của họ. Có một cách khác để gia tăng nguồn vốn nhân lực một cách đáng kể gần như ngay lập tức, đó là thiết lập những mong đợi rõ ràng và yêu cầu nhân viên phải chịu trách nhiệm đáp ứng những mong đợi đó – và đây cũng chính là chủ đề của chương tiếp theo.

Chương 9
SỰ MONG ĐỢI

"Kỳ vọng cao là chìa khóa cho mọi vấn đề."

– SAM WALTON

Lý do thông thường nhất khiến nhân viên không đáp ứng được những mong đợi về hiệu suất công việc là vì những mong đợi đó vốn không được làm rõ ngay từ đầu. Tương tự như việc đưa ra phản hồi, các cán bộ quản lý thường cho rằng họ đã xác định những mục tiêu rất rõ ràng, cụ thể cho nhân viên của mình. Những cán bộ quản lý nào cảm thấy thất vọng khi nhân viên không làm việc đúng như họ mong đợi thường là những người không đặt kỳ vọng rõ ràng cho nhân viên của mình. Ngoài việc xác định mục tiêu rõ ràng, bạn còn phải đảm bảo rằng nhân viên có đủ công cụ làm việc, được đào tạo và được hỗ trợ chu đáo bao gồm cả thông tin và thời gian để có thể đáp ứng được mong đợi của bạn.

Thời còn học phổ thông trung học, tôi từng làm nhân viên lao công ca tối tại nhà máy 3M ở địa phương. Dù dọn dẹp văn phòng không phải là một công việc phức tạp hay khó khăn, nhưng cũng như bất kỳ một công việc mới nào, tôi vẫn phải trải qua một quá trình học việc. Tuần đầu tiên, tôi gặp khá nhiều phiền hà khi làm quen với công việc này. Nhưng đến cuối tuần thứ hai, tôi bắt đầu thạo việc hơn. Và đến cuối tuần thứ ba, tôi thấy mình giống như một nhân viên quét dọn chuyên nghiệp. Đó cũng là lúc người quản lý của tôi nói rằng nếu tôi không làm việc tốt hơn thì ông sẽ sa thải tôi. Lúc ấy, tôi nhận ra mình chỉ làm được 2/3 phần việc mà tôi được mong đợi phải hoàn thành trong một ca trực. Ông ấy bảo rằng ông luôn tạo điều kiện cho nhân viên từ từ tiếp cận và

làm quen với công việc, nhưng rõ ràng tôi đã không tiến bộ chút nào cả. Tất nhiên, ông chưa bao giờ nói thẳng với tôi về vấn đề này. Sau đó, ông đưa tôi đến một khu vực mới cần được lau dọn và ngày hôm sau tôi đã hoàn thành công việc mà vẫn còn dư thời gian. Nhiệm vụ được hoàn thành trong khoảng thời gian bạn yêu cầu và nhân viên làm việc theo mục tiêu mà bạn đặt ra. Như vậy, nhân viên của bạn có biết rõ mong đợi của bạn không?

Việc thiết lập những mục tiêu đầy thách thức cho nhân viên dựa trên sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức là một phần quan trọng trong công việc của bạn nếu muốn phát huy tối đa nguồn nhân lực. Đồng thời, người quản lý phải đảm bảo những mong đợi của nhân viên cũng phải được đáp ứng.

Ví dụ, nhân viên của bạn mong đợi gì trong việc phát triển bản thân và cơ hội thăng tiến? Một nhân viên có thể đáp ứng các mong đợi từ cấp trên của mình, song nếu mục tiêu của bản thân không được đáp ứng, anh ta sẽ cảm thấy chán nản và không gắn kết nữa. Bạn làm việc hiệu quả đến mức nào trong việc phát triển và quản lý những mục tiêu, mong đợi của các thành viên trong nhóm? Hãy làm bài trắc nghiệm sau để xem kết quả.

TRẮC NGHIỆM TỰ ĐÁNH GIÁ VIỆC QUẢN LÝ MONG ĐỢI

Hướng dẫn: Hãy đọc những câu dưới đây và đánh giá mức điểm chính xác khi mô tả hành vi của bạn theo thang điểm sau:

- Không bao giờ hoặc hiếm khi làm việc này (0 điểm)

- Đôi khi làm việc này (1 điểm)

- Thường xuyên làm việc này (2 điểm)

- Luôn luôn hoặc gần như luôn luôn làm việc này (3 điểm)

Hãy viết số điểm cho câu trả lời mà bạn lựa chọn vào ô trống bên cạnh.

Từ 0-5 điểm:	Nhân viên cảm thấy tách rời với bạn và những mục tiêu mà bạn đặt ra. Họ cảm thấy không được tôn trọng và thiếu gắn kết. Phong cách quản lý của bạn làm giảm đáng kể năng suất và hiệu quả của cả phòng ban. Hãy bắt đầu cải thiện kỹ năng của bạn ngay lập tức. Ngoài những gợi ý trong chương này, hãy tìm một người tư vấn giỏi để nhận được lời khuyên và hướng dẫn phát triển.
Từ 6-10 điểm:	Nhân viên phần nào gắn kết với mục tiêu được đặt ra cho họ. Kỹ năng còn hạn chế của bạn trong việc hợp tác thiết lập những mong đợi rõ ràng và khuyến khích nhân viên tự chịu trách nhiệm sẽ đưa đến những kết quả chấp nhận được nhưng không xuất sắc. Bằng cách làm theo những gợi ý trong chương này, bạn sẽ có thể hướng nhân viên đến thành công và gia tăng mức độ gắn kết của họ trong công việc.
Từ 11-15 điểm:	Phong cách quản lý của bạn có thể chuẩn bị cho nhân viên đạt được thành công trong việc đáp ứng các mục tiêu của họ, tạo cho họ cảm giác hoàn thành và niềm tự hào. Hãy tiếp tục gắn kết nhân viên và hỗ trợ họ chịu trách nhiệm hoàn toàn trong việc thiết lập những mục tiêu riêng. Hãy làm "quân sư" cho các cán bộ quản lý khác trong tổ chức mà cũng đang gặp khó khăn trong lĩnh vực này.

Những lợi ích của việc thiết lập mục tiêu và mong đợi rõ ràng

Lợi ích hiển nhiên và quan trọng nhất của việc thiết lập mục tiêu và mong đợi là khả năng bạn đạt được kết quả như mong muốn sẽ

rất cao. Nếu vợ tôi bảo tôi: "Hãy mua một món gì đó về nhà ăn tối", tôi sẽ mua về một chiếc bánh pizza và cô ấy cảm thấy thất vọng, nhưng cô ấy sẽ không thể phàn nàn gì được cả. Yêu cầu đưa ra càng cụ thể thì khả năng được đáp ứng sẽ càng lớn. Việc hoàn thành mục tiêu sẽ mang đến cảm giác thành công và làm thăng hoa niềm tự hào, hài lòng về bản thân. Ngoài ra, "làm điều đúng" sẽ mang đến chất lượng và hiệu quả. Khi mục tiêu và mong đợi được thiết lập rõ ràng, chúng ta không phải lo lắng tốn thời gian và chi phí để làm lại những công việc không đạt yêu cầu. Khi nhân viên biết chính xác những gì bạn mong đợi, họ sẽ không phí thời gian đoán mò hoặc đi chệch hướng. Việc đưa ra định hướng rõ ràng cho một nhiệm vụ cũng giống như khi chỉ đường đi cho người khác vậy: nếu bạn hướng dẫn rõ ràng, thì người kia sẽ không cảm thấy mơ hồ. Hãy nhớ lại những lúc bạn từng đi lạc và tự hỏi: "Phải chăng mình nên rẽ ở chỗ lúc nãy?" Đó là một trải nghiệm dễ nản lòng và phí thời gian. Nếu bạn không hướng dẫn rõ ràng cho nhân viên thì kết quả cũng sẽ tương tự như thế.

Bằng cách đặt ra những mong đợi rõ ràng với nhân viên, bạn cũng sẽ giúp các thành viên trong nhóm thiết lập ưu tiên cho công việc của họ để phân bổ công sức và thời gian một cách hợp lý. Đã bao giờ bạn có một người quản lý chất cả đống việc này lên việc khác mà không phân biệt tầm quan trọng giữa chúng chưa? Điều này không chỉ khiến nhân viên nản lòng mà còn dẫn đến chất lượng và hiệu quả công việc của cả nhóm. Lúc đó, họ phải hối hả hoàn thành những nhiệm vụ quan trọng vào phút cuối mà việc này có thể ảnh hưởng đến các nhân viên khác khi họ cũng đang chờ công việc được hoàn thành. Để đảm bảo nhân viên sử dụng hợp lý nguồn lực của họ, đặc biệt là thời gian, hãy chắc chắn rằng những nhiệm vụ của họ được ưu tiên rõ ràng và họ có những công cụ cần thiết để hoàn thành từng nhiệm vụ.

Khi mong đợi được thiết lập rõ ràng, nhân viên phải được công nhận và khen ngợi nếu có thể đáp ứng hoặc đáp ứng vượt trội những mong đợi ấy. Một điều quan trọng không kém là những người không đáp ứng mục tiêu phải sẵn sàng nhận trách nhiệm. Nhân viên làm việc hiệu quả sẽ suy sụp tinh thần khi không có sự phân biệt thành tích giữa họ với những người làm việc kém hơn.

Sự mong đợi và các mục tiêu không rõ ràng, ví dụ như “Chỉ cần cố gắng hết sức” sẽ gây khó khăn cho nhân viên khi họ không biết phải làm gì và khiến các cán bộ quản lý khó đánh giá một cách công bằng. Trong thế giới quản lý hiệu suất, mục tiêu và mong đợi mơ hồ sẽ dẫn đến rất nhiều khó khăn.

Cuối cùng, việc thiết lập mong đợi rõ ràng mang đến cho nhân viên sự hài lòng và cảm giác gắn kết. Ví dụ, nhân viên mới được tuyển dụng sẽ có những mong đợi nhất định dựa trên cuộc phỏng vấn xin việc của họ. Khi những mong đợi này rõ ràng và được đáp ứng, dĩ nhiên họ sẽ cảm thấy thỏa mãn. Tuy nhiên, trong trường hợp những mong đợi mơ hồ, họ sẽ có khuynh hướng lạc quan quá mức và hài lòng với hiệu suất của bản thân hơn là mong đợi của cán bộ quản lý. Đến khi được cho biết là họ chưa đạt yêu cầu, họ sẽ mất tinh thần và cảm thấy thất vọng vì chuẩn mực yêu cầu đưa ra không rõ ràng. Ngoài ra, khi mong đợi được đề ra rõ ràng và những lý do đằng sau giúp chúng có vẻ thực tiễn hơn, nhân viên sẽ cảm thấy gắn kết cao hơn khi họ thấy được công việc của họ góp phần hoàn thành sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức. Việc bảo đảm những mong đợi của bạn phù hợp với kế hoạch chiến lược tổng thể là nguyên tắc cơ bản để thiết lập mục tiêu hiệu quả như nội dung chúng ta sẽ thảo luận trong phần tiếp theo.

Nguyên tắc cơ bản về mong đợi và thiết lập mục tiêu

Cán bộ quản lý phải tin rằng nhân viên luôn muốn đáp ứng các mục tiêu và mong đợi của tổ chức. Trừ những người đã quá nhụt chí, hầu hết tất cả nhân viên đều muốn “làm đúng” và khi họ không làm đúng thì hãy hiểu rằng đó là do hiểu lầm hoặc không đủ điều kiện thay vì đổ lỗi cho sự thờ ơ, lười biếng hay ngu dốt của họ. Điều cốt lõi ở chúng ta là không thích bị thất bại. Hãy tự thử hỏi chính mình, lần gần đây nhất bạn cố ý thất bại hoặc cảm thấy tự hào khi thất bại là khi nào? Tại sao bạn lại cho rằng người khác không cảm nhận giống bạn? Sự thật là: nếu nhân viên không đáp ứng được mong đợi và mục tiêu đề ra, đó là vì bạn đã khiến họ thất bại. Công việc của bạn là giúp mọi người thành công và bạn phải chịu trách nhiệm chuẩn bị cho họ thành công. Nếu bạn tin rằng lý do chính khiến họ không đáp ứng được các mục tiêu đó là do họ chứ không phải do bạn thì bạn không nên làm công việc

giám sát, phát triển hay lãnh đạo con người nữa.

Việc thiết lập những mong đợi rõ ràng nên bắt đầu ngay từ vòng phỏng vấn, khi người quản lý tuyển dụng thông báo cho ứng cử viên biết họ có thể mong đợi những gì và được mong đợi những gì. Ví dụ, nếu văn hóa của tổ chức là mọi nhân viên đều phải đi làm sớm và ra về trễ, bạn nên đề cập điều này trong buổi phỏng vấn. Khi nhân viên cảm thấy họ không được biết toàn bộ sự thật về công việc của mình, họ sẽ thấy không được tôn trọng và bắt đầu chán nản ngay lập tức. Bạn cần phải làm rõ các vấn đề liên quan như đào tạo, nguồn nhân lực, hỗ trợ, cơ hội thăng tiến... Nhân viên cũng cần được thông báo rõ ràng những thách thức mà họ có thể chạm trán và những tình huống khó lường. Ví dụ, nếu cán bộ quản lý mong đợi một nhân viên mới sẽ phải làm việc xuất sắc dù không được đào tạo, phản hồi hay hỗ trợ, thì anh ấy cần phải nói rõ điều đó với nhân viên. Nếu cơ hội thăng tiến của nhân viên sẽ bị hạn chế do thiếu bằng đại học thì bạn cũng nên nói rõ lúc phỏng vấn. Mong đợi của nhà tuyển dụng càng được đề cập rõ ràng và thẳng thắn trong buổi phỏng vấn thì cả nhân viên và người quản lý càng dễ dàng cảm thấy hài lòng hơn.

Làm thế nào thiết lập mục tiêu và trao đổi về các mong đợi một cách hiệu quả

Để đạt được hiệu quả tối đa, các mục tiêu phải rõ ràng, có ý nghĩa, mang tính thách thức, có thể đạt được và có giới hạn thời gian. Mục tiêu cần phải liên kết chặt chẽ với các dữ liệu thực tế. Ví dụ, việc thiết lập mục tiêu gia tăng doanh số hàng quý lên 5% sẽ mang lại hiệu quả cao hơn so với chỉ đề ra mục tiêu tăng doanh số bán hàng không cụ thể. Mục tiêu khiến nhân viên tập trung đạt được mục tiêu sẽ mang đến cảm giác thành công và tự hào. Nếu không có mục tiêu rõ ràng, nỗ lực của mọi người thường không có sự kết hợp đồng bộ. Việc thảo luận với nhân viên trong lúc thiết lập mục tiêu không chỉ khiến họ tập trung hơn mà còn gia tăng đáng kể mức độ cam kết của nhân viên đối với các mục tiêu đặt ra.

Không chỉ cần biết về mong đợi, nhân viên còn muốn biết lý do phía sau sự mong đợi đó. Việc biết được bức tranh tổng thể và

thấu hiểu sự tương quan của một nhiệm vụ không đơn giản chỉ là làm được thì tốt mà không làm cũng không sao. Càng có nhiều thông tin, nhân viên sẽ càng hiểu được công việc của họ có đóng góp gì cho kế hoạch tổng thể hay không và từ đó có các quyết định chuẩn xác hơn, đặc biệt là khi có vấn đề phát sinh. Hiểu được tầm quan trọng của một việc tưởng như không quan trọng nhưng lại có thể tạo nên sự khác biệt. Ví dụ, cách đây 20 năm, tại New Jersey đã xảy ra hiện tượng hàng loạt con ngựa đều lăn ra chết sau khi ăn một loại ngũ cốc và mọi người nghi ngờ là loại ngũ cốc này có chứa độc tố. Sau đó, người ta truy ra số ngũ cốc nhiễm độc này có nguồn gốc từ một lô hàng của một cơ sở sản xuất. Hóa ra, các thùng đựng ngũ cốc đã không được làm sạch đúng cách trong quá trình sản xuất thức ăn cho gà và ngựa. Một số loại thuốc trong thức ăn cho gà nhưng lại rất có hại cho ngựa. Không lường trước được hậu quả, các nhân viên chịu trách nhiệm khử trùng thùng đựng thức ăn đã quyết định rút ngắn quy trình. Không may, trong hầu hết trường hợp, nhân viên và người quản lý hiểu được tầm quan trọng của việc giải thích lý do đằng sau một công việc chỉ sau khi có vấn đề phát sinh.

Mục tiêu và mong đợi cần phải được viết ra. Chúng cần được lý giải rõ ràng như thế nào mới được xem là thành công. Ví dụ "Mục tiêu được coi như hoàn toàn thành công nếu vào ngày 1/12, bạn giảm được 3,5% khiếm khuyết chất lượng mà không tăng thêm bất kỳ một chi phí sản xuất nào trong nguồn ngân sách 10 nghìn đô-la." Các rào cản tiềm năng như thiếu hụt đào tạo, công cụ, tài nguyên và quan trọng nhất, sự cam kết thống nhất từ mọi người, nên được xác định và giải quyết trước. Thất bại trong việc kết nối những người liên quan vào dự án – kể cả những cán bộ quản lý theo ca, người lên kế hoạch sản xuất, các nhân viên dây chuyền và bảo trì... – chắc chắn sẽ gây ra rắc rối.

Thiết lập những mong đợi cụ thể

Hai trong số những việc quan trọng bạn có thể làm để tăng năng suất và hiệu quả công việc trong tổ chức là lập những mốc kiểm tra và giao thời hạn hoàn thành công việc. Nếu bạn muốn một công việc không được hoàn thành, chỉ cần đơn giản nói: "Hãy làm nó khi nào anh có thời gian rảnh nhé!" Tôi luôn có một danh sách

dài các công việc cần làm “khi có thời gian rảnh”. Công việc càng lớn và càng phức tạp thì bạn càng cần phải kiểm tra nhiều hơn. Tại mỗi mốc kiểm tra, nhân viên nên biết tiến độ công việc mà họ được mong đợi phải hoàn thành là bao nhiêu. Nếu đã từng chạy marathon, hẳn bạn sẽ biết việc xem thời gian chạy của mình tại mỗi điểm đánh dấu dặm đường là vô cùng quan trọng. Nhân viên của bạn cũng cần biết liệu công việc của họ có đúng tiến độ hay không. Ví dụ, nếu dự án phải được hoàn thành trong ba tháng, bạn cần lên lịch kiểm tra ít nhất hai tuần một lần. Nên bổ sung thêm số lần kiểm tra vào giai đoạn đầu và giai đoạn cuối vì đó thường là những thời điểm quan trọng nhất.

Mỗi khi có thể, hãy cung cấp cho nhân viên các ví dụ điển hình của kết quả công việc mà bạn mong đợi. Việc cho họ thấy hình ảnh về nó (cho dù nó ở đây là gì) sẽ tạo điều kiện thuận lợi giúp bạn đạt được mục tiêu. Nếu tôi biết trông nó như thế nào, tôi sẽ xem nó như một hình mẫu để vươn tới. Ví dụ, nếu bạn mong đợi nhân viên làm bản báo cáo theo một khuôn mẫu nhất định, thì hãy đưa mẫu báo cáo cho nhân viên đó. Hãy nhớ lại lần gần đây nhất bạn mua một loại máy móc gì đó và phải tự lắp ráp nó. Nếu là tôi, tôi sẽ ném bảng hướng dẫn đi và chỉ nhìn vào những hình ảnh in trên vỏ hộp mà thôi. Việc biết được kết quả mong đợi như thế nào sẽ gia tăng đáng kể khả năng biến nó thành cái mà ta mong muốn.

Câu chuyện sau đây là một ví dụ khá rõ ràng dù có hơi cực đoan. Một trong các khách hàng của tôi, hiện đang là chủ tịch hội đồng quản trị của một tập đoàn, kể với tôi về việc gần đây vừa thuê một giám đốc điều hành cấp cao về làm việc. Trong cuộc phỏng vấn, ông ấy đã nói rất rõ về văn hóa công ty, trong đó có quy định xây dựng môi trường làm việc phải luôn sạch sẽ theo kiểu “đẹp không tì vết”. Ví dụ, các nhân viên được mong đợi phải giữ gìn văn phòng và khu vực làm việc gọn gàng và bất cứ ai sử dụng xe công ty đều phải tự rửa xe vào ngày Chủ nhật. Một ngày cuối tuần, ông ấy ghé văn phòng của giám đốc điều hành mới và nhận thấy anh ta không đáp ứng mong đợi của mình. Ông đã tự dọn dẹp văn phòng cho anh ta và để lại một mẩu giấy với dòng chữ: “Khi tôi nói văn phòng của anh phải được dọn dẹp gọn gàng, tôi mong đợi

nó trông như thế này." Dù tôi không khuyến khích các bạn làm theo cách này nhưng rõ ràng vị giám đốc điều hành mới đã biết rõ mong đợi từ cấp trên của mình là gì. Nếu bạn thấy mọi người thường không đáp ứng được mong đợi của mình, tôi đề nghị bạn hãy bắt đầu nhận trách nhiệm trong việc giao tiếp rõ ràng hơn. Định nghĩa văn phòng gọn gàng của bạn có thể không khớp với định nghĩa của nhân viên mới. Những người có trực giác tốt đặc biệt nhạy cảm với những hướng dẫn mơ hồ, họ thường có ý tưởng rõ ràng trong đầu về những gì họ muốn nhưng không thể vẽ chúng thành bức tranh đầy đủ cho người khác.

Bạn đã bao giờ làm việc cho một ông chủ bảo rằng bạn nên tập trung vào việc X, vài ngày sau thì bảo bạn đổi qua việc Y và tuần sau lại hỏi tại sao bạn đang làm việc Y trong khi bạn nên thúc đẩy tiến độ của việc Z hay không? Những cán bộ quản lý như vậy sẽ gây mệt mỏi cho nhân viên, dẫn đến hạn chế năng suất và hiệu quả làm việc của họ. Làm thế nào một nhân viên có thể cảm thấy gắn kết và tận tâm hoàn thành công việc theo tiến độ trong khi mục tiêu lại tiếp tục thay đổi vào ngày hôm sau? Trong những trường hợp này, nhân viên sẽ cảm thấy mình như đang bị đùa cợt, họ không cảm thấy được tôn trọng và cũng không còn tôn trọng người quản lý của mình nữa. Hầu hết các mục tiêu nên được đề ra trước vài tháng và nếu thay đổi thì phải rõ ràng và có lý do chính đáng.

Có lần tôi nhận lời tư vấn cho một chuỗi cửa hàng giặt ủi. Chủ doanh nghiệp này rất thất vọng khi nhân viên ủi áo sơ-mi làm việc không hiệu quả: họ ủi được trung bình 40 chiếc sơ-mi/giờ, trong khi ông ấy muốn con số thực sự là 60. Tôi biết họ đều là những nhân viên giàu kinh nghiệm. Vì vậy, tôi đã khuyến cáo ông ấy rằng con số gia tăng đó khó có thể thực hiện nếu không có một sự thay đổi lớn về mặt quy trình hay công nghệ. Tuy nhiên, tôi vẫn bắt đầu quan sát và phỏng vấn các nhân viên. Tôi đặt ra những câu hỏi hiển nhiên và cụ thể, như "Anh cần gì để có thể ủi 60 chiếc áo sơ-mi trong một giờ?" Trong những cuộc nói chuyện này, tôi nhận ra tất cả các nhân viên đều không biết hiện tại họ đang ủi được bao nhiêu chiếc áo trong một giờ và cũng chưa bao giờ nghe nói đến mục tiêu 60 chiếc áo/giờ cả. Một lần nữa, lý do

chính khiến hầu hết các mục tiêu của cửa hàng này không đạt được là do chúng không được xác định và truyền đạt rõ ràng.

Tôi đã can thiệp vào trường hợp này bằng một biện pháp rất đơn giản. Tôi bảo người quản lý treo một tấm bảng lớn và vẽ đồ thị năng suất từng giờ trong vòng một tuần, trong quá trình đó, năng suất tăng lên mỗi ngày khi nhân viên nhận được phản hồi về hiệu suất của họ. Đến ngày thứ Sáu, họ đạt được trung bình 56 chiếc áo/giờ. Thứ Hai tuần tiếp theo, tôi tổ chức một cuộc họp với người quản lý và các nhân viên, trong đó chúng tôi xem xét các dữ liệu trong tuần và hỏi ý kiến họ xem làm thế nào có thể tăng năng suất và giữ ổn định ở mức 60 chiếc áo/giờ. Nhờ vậy, một số thay đổi đơn giản đã được áp dụng dựa trên những gợi ý này. Ví dụ, áo sơ-mi trẻ em rất khó ủi, nhưng một nhân viên đã sử dụng một cái bàn ủi nhỏ nên dễ dàng ủi những chiếc áo này. Vì thế tất cả áo sơ-mi trẻ em đều được giao cho cô ấy. Các nhân viên hiện nay có thể hoàn thành trung bình 65 chiếc áo sơ-mi/giờ.

Như bạn có thể tưởng tượng, việc này tạo nên một ảnh hưởng tích cực đến các nhân viên, nhà quản lý, chủ doanh nghiệp và cả khách hàng nữa. Đầu tiên, vì năng suất tăng nên chủ doanh nghiệp có thể cung cấp dịch vụ giặt ủi trong ngày cho các loại áo sơ-mi và nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Thứ hai, vị chủ doanh nghiệp cũng giảm giờ làm việc nhưng lại tăng lương cho họ. Thứ ba, vì người quản lý biết lắng nghe và làm theo đề xuất của họ nên mức độ gắn kết với công việc tăng lên, có nhiều ý kiến cải tiến và tiết kiệm chi phí hơn.

Có lẽ kết quả quan trọng nhất là sự thay đổi trong mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên. Trước khi có sự kiện này, người quản lý điều phối mọi hoạt động như một nhà độc tài cai trị đất nước. Ông ta rất độc đoán và muốn nhân viên làm theo mọi yêu cầu của mình. Bây giờ, giữa đôi bên có mối quan hệ hợp tác tốt hơn và tôn trọng lẫn nhau hơn. Ông không còn có một lực lượng lao động nữa, mà có cả một đội ngũ. Bằng cách này, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc, trước đây vốn là một rắc rối quan trọng, đã giảm đi đáng kể. Nếu nhân viên không đáp ứng mong đợi của bạn, thì có lẽ đã đến lúc đôi bên nên nói chuyện với nhau.

Những biện pháp thực hành tốt nhất và các giải pháp có sẵn để thiết lập mong đợi và mục tiêu

Sẽ tốt nhất cho bạn nếu có thể bảo đảm bạn và nhân viên cùng hiểu giống nhau về một vấn đề. Việc thiết lập những mong đợi rõ ràng nên bắt đầu ngay từ quá trình tuyển dụng và cần duy trì trong quá trình làm việc sau này. Sau đây là một số giải pháp cụ thể có thể giúp bạn trong việc thiết lập mong đợi và mục tiêu:

Thỏa thuận thực sự. Trong buổi phỏng vấn xin việc, hầu hết các ứng cử viên không nhận được bản mô tả chính xác công việc và những gì mà công ty đang mong đợi từ họ. Do đó, họ thường tưởng tượng ra một phiên bản hoàn hảo của thực tế thay vì các "thỏa thuận thực sự" và tự nhiên họ sẽ cảm thấy thất vọng ngay sau khi nhận việc. Trong quá trình phỏng vấn, hãy cho phép các ứng viên có một khoảng thời gian để nói chuyện riêng với các nhân viên đang làm việc tại công ty, khuyến khích họ đặt những câu hỏi liên quan đến công việc thực tế và đề nghị các nhân viên đó trả lời trung thực.

Thiết lập sớm các mong đợi. Một trong những nội dung quan trọng nhất mà cán bộ quản lý cần nói rõ trong quá trình phỏng vấn và ngay sau khi tuyển dụng nhân viên là nói về những mong đợi – bao gồm những mong đợi từ phía công ty dành cho nhân viên và những mong đợi của nhân viên đối với người quản lý và công ty. Nhân viên nên được cung cấp một bảng ghi chi tiết các mục tiêu cần đạt được trong mười hai tháng tới – chứ không chỉ là bảng mô tả công việc. Trong quá trình phỏng vấn, người quản lý nên giải thích về cách đánh giá hiệu suất làm việc để ứng viên biết chính xác những tiêu chí mà người quản lý sẽ dựa vào đó để đánh giá họ.

Đo lường. Trong tâm lý học, người ta thường cho rằng: "Nếu bạn có thể đo lường được thì bạn mới có thể thay đổi được." Việc đo lường mọi thứ cho phép nhân viên liên tục đánh giá tiến độ tương đối của họ so với mục tiêu đặt ra. Phản hồi tại chỗ về hiệu suất công việc sẽ nâng cao khả năng đạt được mục tiêu. Quá trình này không cần quá phức tạp – ví dụ, bạn có thể viết số lượng sản phẩm được sản xuất mỗi giờ lên một tấm bảng và đặt ở một nơi

mà mọi người đều thấy. Một ví dụ tôi thường đề cập với mọi người là trường hợp của nhà máy sản xuất bút màu Crayola Crayons thuộc Tập đoàn Binney & Smith. Lần đó, sau khi trình bày về mô hình RESPECT, tôi được đưa đi tham quan nhà máy. Ở mỗi trạm làm việc có một cột cờ nhỏ gắn một lá cờ màu xanh hoặc đỏ. Lá cờ xanh nghĩa là nhóm làm việc tại trạm đó đang đi đúng hoặc nhanh hơn tiến độ sản xuất dự kiến, còn lá cờ màu đỏ cho thấy nhóm đang bị trễ tiến độ. Ở trung tâm nhà máy có một cột cờ lớn. Khi tất cả lá cờ của mọi nhóm đều màu xanh thì trên đó cũng sẽ gắn một lá cờ xanh. Như vậy, bất cứ ai nhìn vào màu sắc của các lá cờ này đều ngay lập tức biết được năng suất làm việc của từng nhóm và cả nhà máy nói chung. Dĩ nhiên, không có nhóm nào muốn nhóm mình bị gắn cờ đỏ cả. Đặc biệt hơn nữa, khi một nhóm bị trễ hạn, sẽ luôn có người từ nhóm của cờ xanh chạy sang hỗ trợ họ. Những tổ chức xuất sắc luôn có những biện pháp tuyệt vời.

Viết ra. Mỗi khi ủy thác một nhiệm vụ, bạn hãy viết ra những mong đợi và có hướng dẫn rõ ràng. Đã bao giờ có ai đó yêu cầu bạn làm một việc và bạn quên mất các hướng dẫn chi tiết chỉ sau mười phút chưa? Nếu tôi không viết ra, rất có thể tôi sẽ quên béng mất. Hơn nữa, tôi có khuynh hướng cảm thấy bối rối vì tính hay quên của mình, nên thay vì làm phiền người đó lần nữa và khiến bản thân có vẻ thiếu năng lực, tôi sẽ đơn giản tận dụng khả năng phán đoán tốt nhất của mình. Đừng bao giờ giao một nhiệm vụ hoặc thiết lập một mong đợi mà không viết nó ra một cách cụ thể.

Kiểm tra mức độ thấu hiểu. Hãy chắc chắn rằng các nhân viên "phản hồi" lại những mong đợi của bạn. Đừng bao giờ hỏi: "Vậy mọi người đã hiểu rồi phải không?", vì dù có hiểu hay không thì các nhân viên của bạn cũng sẽ nói "có". Thay vì thế, hãy thử nói: "Không phải lúc nào tôi cũng có thể diễn đạt rõ ràng mọi thứ, vì vậy anh hãy thử lặp lại những gì tôi nói được không?" Một chiến lược hiệu quả khác là nói chuyện với nhân viên và sau đó yêu cầu anh ấy nhắc lại yêu cầu của bạn trong một email tóm tắt.

Đặt các mốc kiểm tra. Ngay từ khi bắt đầu dự án, hãy thiết lập các mốc kiểm tra theo thời gian và mục tiêu chính của dự án. Bạn nên có nhiều điểm kiểm tra ở giai đoạn bắt đầu bởi hậu quả và tác

động của một sai lầm trong giai đoạn đầu sẽ có ảnh hưởng rất lớn. Ví dụ, nếu bạn lái xe đến nhà dì Linda trong dịp Giáng sinh và bắt đầu đi theo Đại lộ 95 phía Bắc thay vì Đại lộ 95 phía Nam. Khi bạn đi được khoảng 160 km và lúc đó mới nhận ra mình đi nhầm đường, bạn sẽ rơi vào một tình huống tệ hơn nhiều so với nếu bạn rẽ sai một con đường nhỏ cách nhà bà ấy một quãng ngắn. Tương tự, bạn sẽ muốn chú ý đặc biệt tới các chi tiết ở phần cuối dự án, những ngã rẽ cuối cùng có thể khá khắt khe. Bằng cách xây dựng các điểm kiểm tra ngay từ đầu, bạn sẽ loại bỏ sự ngại ngùng với nhân viên khi bạn đến kiểm tra công việc của họ. Bạn cũng sẽ tạo cơ hội cho nhân viên đặt câu hỏi và làm rõ các vấn đề mà họ thường ngại làm phiền bạn.

Cùng thiết lập mục tiêu. Việc bạn nói với nhân viên những gì cần thực hiện so với đạt được những mong đợi trong mối quan hệ hợp tác sẽ có tác động đáng kể đến mức độ gắn kết của nhân viên và khả năng đạt được mục tiêu. Bạn nên nói chuyện trao đổi để thiết lập mục tiêu cùng nhân viên, chứ không phải ra mệnh lệnh. Ví dụ, thay vì nói: "Anh cần có thêm năm tài khoản mới vào cuối tháng này", bạn có thể nói rằng: "Tôi muốn nói chuyện với anh về mục tiêu doanh số sắp tới" và hỏi ý kiến nhân viên xem họ nghĩ gì. Trong hầu hết các trường hợp, mục tiêu của nhân viên sẽ thực tế và gần với mong đợi của bạn. Cách tiếp cận này sẽ mang đến cảm giác sở hữu và cam kết với công việc hơn cho nhân viên.

So sánh các mong đợi. Đây là một việc đơn giản nhưng rất hiệu quả mà tôi khuyến khích bạn nên làm cho dù cảm thấy việc thiết lập mong đợi của mình rõ ràng đến mức nào. Hãy tổ chức một cuộc họp nhóm và nói với nhân viên là bạn muốn chắc chắn rằng mình đã và đang làm tốt việc truyền đạt những mong đợi của bạn về hiệu suất làm việc. Hãy đưa họ một tờ giấy trắng và yêu cầu họ liệt kê theo thứ tự ưu tiên những gì họ nghĩ bạn đang mong đợi từ họ. Ngoài ra, với bất kỳ nhiệm vụ nào họ đang làm, hãy yêu cầu họ viết ra và tự chấm điểm từ 1 (không đáp ứng mong đợi) đến 5 (hơn cả mong đợi). Trước cuộc họp này, bạn hãy viết ra những mong đợi và điểm số đánh giá của bạn. Hãy thu thập phản hồi của họ và sau đó họp riêng với từng cá nhân để thảo luận xem đánh giá của hai bên có gần sát với nhau không. Bài tập này hoàn toàn

không có tác động xấu gì cả. Nếu kết quả của hai bên gần giống nhau – điều đó thật tuyệt vời! Tuy nhiên, nhiều khả năng là bạn sẽ có cơ hội giải quyết sự khác biệt về nhận thức và cung cấp cho họ những hướng dẫn quan trọng. Bên cạnh đó, nếu đánh giá của bạn và nhân viên có sự khác biệt quá lớn, bạn nên bắt đầu cuộc nói chuyện bằng cách xin lỗi và nhận trách nhiệm vì đã không truyền đạt thông tin hiệu quả hơn. Cho dù mức độ khác biệt ra sao, hãy kết thúc các cuộc nói chuyện bằng cách khuyến khích nhân viên tìm đến bạn mỗi khi họ thắc mắc về những mong đợi hoặc muốn biết hiệu suất công việc của họ như thế nào.

Mong đợi những điều tuyệt vời. Có một câu châm ngôn nói rằng: "Bạn nhận được những gì bạn mong đợi" và nếu bạn không mong đợi nhiều thì bạn sẽ không nhận được nhiều. Một trong những câu châm ngôn hay nhất mà tôi từng nhìn thấy trong văn phòng của một vị quản lý là: "Tôi mong đợi những điều tuyệt vời từ bạn và xin hãy mong đợi điều tương tự từ tôi." Tôi nhận ra rằng nếu bạn xem mọi người là những người tuyệt vời thì họ sẽ làm những điều tuyệt vời. Hãy thiết lập những mục tiêu đầy thử thách để nhân viên biết rằng bạn tin tưởng họ. Hầu hết mọi người không dám đặt ra những mục tiêu cao hơn cho bản thân vì họ sợ thất bại. Bạn cần nuôi dưỡng một nền văn hóa mà trong đó, cách duy nhất để mọi người thất bại là khi họ không chịu cố gắng tiến bộ hơn. Tất nhiên, bạn phải làm gương cho mọi người trong việc đó. Trên thực tế, tôi đề nghị bạn hãy viết các mục tiêu của mình lên một tấm bảng treo tại văn phòng, theo dõi tiến độ của mình và khuyến khích cả nhóm khích lệ bạn hoàn thành chúng.

Quản lý sự mong đợi. Các nhân viên thường nói chuyện với nhau về cách quản lý những mong đợi của cán bộ quản lý. Đôi khi điều này diễn ra với một tinh thần đối phó khi nhân viên tin rằng họ đã "huấn luyện" cho người quản lý hạ thấp mong đợi của ông ta. Rõ ràng những thủ đoạn như vậy không thể chấp nhận được. Tuy nhiên, nhân viên nên được khuyến khích giữ liên lạc thường xuyên với người quản lý và thông báo cho họ những điều đáng lo ngại đang xảy ra. Biết được những điều này và có hướng giải quyết chúng còn hơn để cho mọi người tin rằng mọi việc đang đi đúng tiến độ trong khi thực tế không phải vậy.

“Tôi bối rối và lo ngại”

Vài năm trước, tôi bắt đầu sử dụng cụm từ “tôi bối rối và lo ngại” mỗi khi ai đó không đáp ứng mong đợi của tôi. Ví dụ: “Tôi cảm thấy bối rối vì tôi nghĩ tôi đã nói rõ mong đợi của tôi rằng bản báo cáo sẽ được hoàn thành vào lúc 17 giờ hôm nay và lo ngại vì dường như mong đợi đó không được đáp ứng. Vui lòng giải thích cho tôi hiểu tại sao.” Tôi luôn muốn mở ra một khả năng là tôi đã không truyền đạt rõ ràng hoặc đánh giá sai tình hình trên một phương diện nào đó. Điều quan trọng là, cách tiếp cận này tránh làm cho mọi người cảm thấy bối rối và thúc đẩy tinh thần hợp tác tốt hơn.

Điểm mấu chốt

Không quan trọng nhân viên của bạn đã được đào tạo tốt đến mức nào, nếu họ không biết rõ những mong đợi của bạn, họ sẽ không đạt được mục tiêu trong công việc. Việc người quản lý cộng tác với nhân viên để thiết lập những mục tiêu rõ ràng cũng thể hiện sự tôn trọng đối với nhân viên, đồng thời thúc đẩy một nền văn hóa gắn kết. Lưu ý: Tất cả các mục tiêu đều nên được xem là những trạm kiểm tra trên hành trình phát triển liên tục. Đừng bao giờ để một mục tiêu trở thành một “hiệu ứng trần”, tức là không có chỗ để phát triển thêm nữa. Nói cách khác, đừng để các mục tiêu hạn chế những gì bạn có thể làm với nhân viên hoặc với cả tổ chức. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ giải quyết yếu tố khó nhất trong mô hình RESPECT: Sự chu đáo.

Chương 10
SỰ CHU ĐÁO

"Người ta không quan tâm bạn hiểu biết bao nhiêu cho đến khi họ biết bạn quan tâm đến mức nào."

– JOHN MAXWELL

Việc thể hiện sự quan tâm chu đáo với nhân viên là một trong những cách nhanh nhất, dễ nhất và hiệu quả nhất để nâng cao mức độ gắn kết của họ. Chu đáo là sự quan tâm cẩn thận đến một người khác và được thể hiện thông qua lời nói, quyết định và hành động của họ. Mỗi người có "khả năng chu đáo" khác nhau, bởi vì điều đó đòi hỏi phải có sự đồng cảm và thấu hiểu người khác. Dù sự đồng cảm có thể là kỹ năng bẩm sinh quan trọng nhất mà một nhà lãnh đạo cần phải có, nhưng nó không dễ dàng dạy cho người khác được vì nó gắn chặt với tính cách của mỗi người. Hơn nữa, những người thiếu sự đồng cảm thường không xem đó là một kỹ năng quan trọng trong công tác lãnh đạo.

Rất nhiều lần, những người tham gia nghiên cứu chia sẻ rằng những cử chỉ ân cần từ người quản lý có tác động mạnh đến sự tôn trọng, sự gắn kết và lòng trung thành của nhân viên. Trong nhiều câu chuyện khác nhau, chủ đề phổ biến nhất thường liên quan đến một vấn đề cá nhân hoặc sức khỏe gia đình.

Câu chuyện sau đây mang tính cá nhân cao bởi nó liên quan đến Karen, vợ của tôi. Khi cô ấy đang sống và làm việc tại thành phố New York, thì mẹ cô ấy là bà Violet bị chẩn đoán bệnh ung thư tuyến tụy. Bà Violet sống ở Long Island và cần di chuyển đến Sloan Kettering vào các ngày thứ ba trong suốt 24 tuần điều trị. Điều đó có nghĩa là Karen sẽ phải nghỉ làm vào buổi trưa để lái xe

một vòng đến Long Island. Karen đã trình bày hoàn cảnh của mình với người quản lý ở sở làm và ông ấy đã không ngần ngại bảo vợ tôi hãy chăm sóc tốt cho bà cụ. Ông ấy tin tưởng vợ tôi sẽ làm bù giờ và không cắt ngày phép của cô ấy. Karen tâm sự với tôi với vẻ mặt đầy ngưỡng mộ khi nói về ông chủ của mình: "Vào thời điểm khó khăn nhất trong đời, em đã rất may mắn khi có một ông chủ tử tế và chu đáo. Sự chu đáo của ông ấy thể hiện ông ấy quan tâm đến em như một con người chứ không chỉ là một nhân viên".

Người ta thường hy vọng cấp trên thể hiện sự quan tâm chu đáo trong những hoàn cảnh như vậy đơn giản vì đó là điều nên làm. Tuy nhiên, xét trên góc độ doanh nghiệp, những tình huống như vậy tạo ra những cơ hội gia tăng đáng kể mức độ gắn kết, sự trung thành và nỗ lực của nhân viên. Những hành vi rộng lượng và quan tâm của cán bộ quản lý/người chủ sẽ được nhân viên đáp trả gấp nhiều lần. Trở lại trường hợp của vợ tôi, nếu người quản lý không quan tâm đến hoàn cảnh lúc đó của cô ấy, thì cô ấy sẽ có một trong hai lựa chọn là xin nghỉ việc hoặc cảm thấy không còn gắn kết với công việc như trước nữa. Sau đó, sự cảm kích của cô ấy dành cho người quản lý đã nhanh chóng trở thành hiệu ứng lan tỏa đến các nhân viên khác khi họ theo dõi quyết định của ông ấy và đặt mình vào vị trí của vợ tôi. Có thể nói, quyết định của người quản lý trong trường hợp của vợ tôi đã làm cho các thành viên trong nhóm tôn trọng ông ấy hơn và có khuynh hướng gắn kết hơn trong công việc. Những quyết định không có sự thấu hiểu và đồng cảm của người quản lý đối với nhân viên, đặc biệt trong các vấn đề liên quan đến sức khỏe, sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến sự gắn kết của nhân viên.

Tất nhiên, sự quan tâm chu đáo cũng được thể hiện qua các cử chỉ nhỏ nhặt được thực hiện hằng ngày. Dưới đây là phần câu hỏi đánh giá ngắn gọn giúp bạn nhận biết được nhân viên nhìn nhận mức độ chu đáo của mình như thế nào. Vì đây là một phần trắc nghiệm tự đánh giá khó có thể khách quan, nên tôi đề nghị bạn hãy hỏi ý kiến nhân viên cũng như các đồng nghiệp của bạn, nhờ họ cung cấp cho bạn những phản hồi giấu tên. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét những chiến lược cụ thể giúp bạn thể hiện sự quan tâm đối với nhân viên.

TRẮC NGHIỆM TỰ ĐÁNH GIÁ SỰ CHU ĐÁO

Hướng dẫn: Hãy đọc những câu dưới đây và cho điểm với mức độ chính xác khi mô tả hành vi của bạn theo thang điểm sau:

- Không bao giờ hoặc hiếm khi làm việc này (0 điểm)
- Đôi khi làm việc này (1 điểm)
- Thường xuyên làm việc này (2 điểm)
- Luôn luôn hoặc gần như luôn luôn làm việc này (3 điểm)

Hãy viết số điểm cho câu trả lời mà bạn lựa chọn vào chỗ trống bên cạnh.

Từ 0-5 điểm:	Nhân viên xem bạn là một người thiếu quan tâm và không chu đáo. Sự thiếu chu đáo ảnh hưởng xấu đến cảm giác được tôn trọng của nhân viên, từ đó làm giảm mức độ gắn kết và kết quả là ảnh hưởng đến thành công của tổ chức. Bạn phải thay đổi thái độ và quan tâm đến nhân viên nhiều hơn nữa nếu không muốn sự tôn trọng và mức độ gắn kết của nhân viên dành cho bạn và cho cả tổ chức ngày càng kém đi.
Từ 6-10 điểm:	Mức điểm trung bình này cho thấy sự chu đáo vừa phải của bạn không khiến nhân viên cảm thấy chán nản, nhưng cũng không giúp họ gắn kết với công việc hơn. Số điểm trong phạm vi này cũng cho thấy có thể bạn đang có sự thiên vị với một số nhân viên. Hãy đảm bảo rằng bạn thể hiện sự quan tâm chu đáo với tất cả mọi người chứ không chỉ đối với những người làm việc hiệu quả nhất hay có quan hệ thân thiết với bạn nhất. Hãy xác định những hành vi làm giảm điểm của bạn và tìm cách cải thiện chúng.
Từ 11-15 điểm:	Bạn được xem là một lãnh đạo chu đáo và ân cần. Những việc bạn làm đã và đang nuôi dưỡng sự trung thành và gắn kết của nhân viên trong công việc. Khả năng đồng cảm của bạn giúp nhân viên cảm thấy họ được thấu hiểu và tôn trọng. Hãy tìm cách giúp đỡ các nhà lãnh đạo khác trong tổ chức còn thiếu kỹ năng này.

Những lợi ích của việc đối xử chu đáo với nhân viên

Sự chu đáo của người quản lý khi đối xử với nhân viên sẽ khiến nhân viên cảm thấy được tôn trọng và muốn gắn kết theo nhiều cách. Quan trọng nhất, các cán bộ quản lý thể hiện sự chu đáo với nhân viên sẽ nuôi dưỡng lòng trung thành của nhân viên, từ đó hạn chế sự vắng mặt hay tình trạng xin nghỉ việc. Những nhân viên trung thành sẽ luôn đúng giờ, luôn sẵn sàng và đầy nhiệt huyết trong công việc. Sự đáng tin cậy đó đặc biệt càng quan trọng trong bối cảnh kinh tế khó khăn và khi các tổ chức cần có những nhân viên gắn kết thay vì nhảy việc. Lòng trung thành cũng hạn chế một thực trạng phổ biến hiện nay là những nhân viên giỏi, có năng suất cao và được đào tạo tốt sẽ bị các đối thủ cạnh tranh dụ dỗ.

Cũng như những người hâm mộ thể thao luôn nhiệt tình ủng hộ đội nhà, các nhân viên trung thành cũng cảm thấy tự hào về tổ chức của họ. Sự tự hào ấy được thể hiện qua chất lượng công việc và thái độ lạc quan đối với tổ chức. Ngược lại, có lẽ chúng ta cũng từng biết những nhân viên hoặc bạn bè của mình thừa nhận rằng họ không quan tâm đến sản phẩm/dịch vụ của công ty mình mà lại sử dụng sản phẩm/dịch vụ của đối thủ. Hiển nhiên, những phát ngôn như vậy gây ảnh hưởng đáng kể đến danh tiếng tổ chức của bạn. Trái lại, những nhân viên được đối xử chu đáo sẽ đối xử với khách hàng một cách chu đáo. Nhân viên cảm thấy mình được quan tâm cũng sẽ quan tâm đến cán bộ quản lý và các thành viên khác một cách kỹ lưỡng. Việc này không chỉ gia tăng chất lượng và hiệu quả của nhóm mà còn giúp thể hiện sự chuyên nghiệp trong mắt khách hàng.

Các cán bộ quản lý và các lãnh đạo công ty thể hiện sự chu đáo khi hỏi ý kiến nhân viên trước khi đưa ra những quyết định lớn có thể ảnh hưởng đến công việc của họ. Rõ ràng, nó sẽ còn tác động mạnh hơn nữa khi ý tưởng của nhân viên được áp dụng. Đó sẽ là những quyết định khôn ngoan bởi nhân viên là người tiếp xúc gần nhất với công việc mà họ đang làm. Dĩ nhiên, việc để nhân viên tham gia quá trình quyết định cũng sẽ nâng cao nhận thức về quyền sở hữu và tạo điều kiện cho việc thực thi quyết định đó. Vì thế, sự chu đáo ngay từ đầu có thể làm giảm sức phản kháng của những người có tư tưởng từ chối sự thay đổi.

Bất kỳ sự thay đổi nào cũng sẽ thành công hơn nếu nhân viên cảm thấy họ được quan tâm. Ví dụ điển hình nhất là khi làm việc trong các dự án tích hợp, nhiều người, nhiều quy trình, nhiều phần mềm và nhiều thứ khác liên quan phải hòa nhập với nhau. Những dự án như vậy luôn có sự không ổn định, từ đó dẫn đến nỗi lo sợ. Với trạng thái tâm lý như vậy, người ta cố lết cho qua ngày và ít chịu hợp tác, trong một số trường hợp thậm chí còn cố ý phá hoại sự hòa hợp. Những nhà lãnh đạo đồng cảm nên hiểu được các cảm xúc này và dành thời gian xác định và giải quyết những lo ngại của nhân viên. Họ cũng cần chắc chắn là phải trao đổi trước trong từng bước một. Khi người lãnh đạo cân nhắc tầm ảnh hưởng của một quyết định đối với nhân viên và hành xử một cách cẩn trọng, sự thay đổi sẽ diễn ra nhanh hơn và suôn sẻ hơn nhiều.

Câu chuyện tham khảo

Carlos là chủ một doanh nghiệp nhỏ, rất chăm chỉ và khá khó tính. Ông luôn có tư tưởng rằng bất kỳ một cuộc thảo luận cá nhân nào cũng đều không tốt và gây ảnh hưởng đến năng suất làm việc.

Tôi đã giải thích tầm quan trọng của sự đồng cảm và ảnh hưởng của nó lên mức độ gắn kết của nhân viên và cuối cùng là doanh thu của công ty. Nhưng ông ấy chỉ nói rằng: “Tại sao tôi phải quan tâm đến việc con chó của người khác bị chết chứ?” Tôi đã phỏng vấn một số nhân viên của Carlos và không ngạc nhiên khi hầu hết mọi người đều không thích Carlos và tìm mọi cách để tránh né ông. Cuộc phỏng vấn gây ấn tượng nhất với tôi là với Lucy, nhân viên lễ tân của công ty. Cô ấy mới chỉ làm việc ở đây một thời gian ngắn. Khi tôi hỏi cô có thích làm việc ở đây không, cô bỗng trở nên rất xúc động và chia sẻ như sau: “Ông ấy đi lướt qua tôi mỗi ngày và thậm chí không biết đến sự tồn tại của tôi. Lần duy nhất ông ấy nói chuyện với tôi là khi ông cần tôi làm một việc gì đó. Ông ấy nghĩ ông ấy quá cao sang vì ông ấy là chủ công ty này và có nhiều tiền. Ông ấy không quan tâm đến tôi; và nói thật nhé, tôi cũng không quan tâm đến ông ấy hay công ty này. Ngay khi kinh tế khá hơn và tôi có thể tìm được một công việc mới, tôi sẽ lập tức rời khỏi đây.” Như vậy bạn cũng có thể tưởng tượng được thái độ

của cô ấy trong công việc và trong cách đối xử với khách hàng của công ty sẽ như thế nào rồi đấy.

Có một điều thật mỉa mai là Carlos vẫn thường hay nói rằng: "Tôi không quan tâm nếu nhân viên không thích tôi, họ chỉ cần tôn trọng tôi là được." Sự tôn trọng xuất phát từ nỗi sợ hãi không phải là sự tôn trọng; đó chỉ là sự phục tùng. Carlos không có nhân viên trung thành; ông ấy chỉ có một dàn nhân viên đến gặp ông để lãnh lương. Các lãnh đạo như Carlos tin rằng nếu nhân viên thích người quản lý thì họ sẽ không tôn trọng người quản lý nữa. Điều đó không đúng. Sự thật là nếu bạn không thể hiện sự tôn trọng nhân viên thì họ cũng sẽ không tôn trọng bạn, công ty hay khách hàng của bạn.

Nguyên tắc cơ bản của sự chu đáo.

Sự chu đáo vượt trên cả những phép lịch sự đơn giản, vì phép lịch sự chỉ cần áp dụng những cách hành xử đã ngấm vào những tình huống thông thường, như giữ cánh cửa đang mở và nói "xin vui lòng", "cảm ơn" hay "xin lỗi". Còn sự chu đáo đòi hỏi những suy nghĩ cẩn trọng và cân nhắc. Các cơ hội để tỏ ra chu đáo sẽ ngày càng nhiều khi cán bộ quản lý có thể thiết lập mối quan hệ với nhân viên. Các nhân viên cảm thấy gắn kết với người quản lý sẽ thoải mái hơn khi chia sẻ những lo ngại hay những vấn đề của họ. Bạn càng biết và quan tâm nhiều đến đời tư của nhân viên thì họ sẽ càng cảm thấy tôn trọng bạn. Quan trọng nhất, bạn càng chu đáo và quan tâm đến họ, họ sẽ càng có nhiều cơ hội tâm sự với bạn khi họ gặp khó khăn trong vấn đề cá nhân lẫn công việc. Bởi vì, trong suy nghĩ của họ, bạn là người có thể tạo ra những điều khác biệt nhất.

Nhận thức được vấn đề dĩ nhiên là điều tiên quyết trước khi giải quyết nó. Các cán bộ quản lý không chu đáo sẽ nắm bắt ít thông tin và hậu quả là không có nhiều cơ hội hỗ trợ nhân viên. Để phá vỡ vòng lặp này, hãy bắt đầu đặt những câu hỏi thể hiện bạn quan tâm đến công việc và sự nghiệp của nhân viên, sau đó từ từ bắt đầu với nhiều câu hỏi mang tính cá nhân hơn.

Việc hiểu biết về nhân viên cũng như cuộc sống của họ cho phép người quản lý thể hiện những mối quan tâm chủ động hơn, nghĩa

là làm một việc gì đó được xem là chu đáo chứ không chỉ đơn giản phản ứng với sự việc. Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang ngồi trên máy bay và đọc một cuốn tạp chí. Bạn vô tình nhìn thấy một bài viết về các tác giả văn học yêu thích của một nhân viên nên bạn mang cuốn tạp chí ấy về cho nhân viên đó. Những cử chỉ nhỏ như vậy sẽ có tác động lớn đến cách nhân viên nhìn nhận sự chu đáo của bạn. Bởi vì điều đó chứng tỏ bạn biết và nhớ cả những điều riêng tư của nhân viên, bạn nghĩ đến họ ngay cả khi bạn không có mặt ở phòng làm việc. Một lần nữa, vấn đề ở đây là càng hiểu nhân viên thì bạn càng có nhiều cơ hội để chứng tỏ sự chu đáo của mình. Điều này thể hiện rõ ràng nhất trong những cuộc đối thoại hằng ngày, ngay cả khi nó chỉ kéo dài vài phút. Nếu bạn không biết chuyện gì đã xảy ra trong cuộc sống của nhân viên, bạn sẽ bỏ lỡ cơ hội để chứng tỏ sự chu đáo của mình.

Tôi cảm thấy khá thất vọng vì nhiều lần tôi yêu cầu các cán bộ quản lý và ban lãnh đạo nêu ví dụ cho thấy họ đối xử chu đáo với nhân viên, thì hầu hết bọn họ đều gặp khó khăn khi kể ra một vài tình huống – có người còn không đưa ra được một ví dụ nào. May mắn là những người tham gia nghiên cứu có thể chia sẻ nhiều ví dụ tuyệt vời khi họ được đối xử một cách chu đáo. Vì sự chu đáo là yếu tố RESPECT mang tính thách thức lớn nhất đối với các nhà quản lý nên tôi sẽ cung cấp nhiều ví dụ cho bạn.

Những ví dụ về sự chu đáo

"Quản lý của tôi đưa ra một quy định là ông không muốn nhân viên phải đi làm vào tối Chủ nhật hay về nhà trễ vào tối thứ Sáu, trừ trường hợp bất khả kháng. Quy định này rất có ý nghĩa đối với gia đình tôi."

"Tôi là trợ lý hành chính của một nhóm quản lý. Họ luôn căng thẳng và rất khó chịu. Họ liên tục gọi điện thoại, gửi email, thậm chí còn đến tận bàn làm việc của tôi và hối thúc tôi phải hoàn thành ngay một yêu cầu nào đó của họ. Ông V. thì trái ngược hẳn. Ông ấy có tính tổ chức cao và cho tôi nhiều thời gian để làm hoặc luôn hỏi tôi cần thời gian bao lâu để hoàn thành việc đó. Khi cần gấp một việc gì đó, ông ấy luôn tỏ ra tôn trọng, xin lỗi tôi và nói rằng ông ấy có thể hiểu được nếu tôi không thể hoàn thành đúng

thời hạn.”

“Vào Lễ Tạ ơn, mọi nhân viên trong công ty tôi đều nhận được một con gà tây.”

“Đội bóng trung học của con trai tôi được vào vòng bán kết của bang. Khi gia đình tôi đến sân vận động xem trận đấu, tôi nhìn thấy người quản lý của tôi cùng một số nhân viên cũng có mặt ở đó. Tôi thực sự kinh ngạc. Chính người quản lý của tôi đã sắp xếp điều này. Sau trận đấu, ông ấy còn mời mọi người đi ăn pizza. Việc này có ý nghĩa với tôi hơn cả việc được tăng lương hay bất cứ khoản tiền thưởng nào mà tôi từng nhận được.”

“Nền kinh tế khó khăn đã gây ảnh hưởng nặng nề đến công ty chúng tôi. Chúng tôi đã trải qua ba đợt cắt giảm lương trong vòng 18 tháng. Mọi người đều rất lo lắng và áp lực. Trong giai đoạn này, người quản lý của chúng tôi luôn tỏ ra rất thẳng thắn. Bà ấy không giả vờ ngọt ngào hay hứa hẹn những gì không chắc chắn. Bà ấy luôn trò chuyện với chúng tôi và cho chúng tôi biết rằng chúng tôi có thể đến tìm bà ấy bất cứ lúc nào.”

“Vào 16 giờ chiều thứ Sáu, một khách hàng gọi cho tôi và đề nghị tôi làm lại bản báo cáo. Để hoàn thành báo cáo đó thì phải mất đến ba tiếng đồng hồ mà tôi lại có kế hoạch đi chơi cuối tuần với bạn trai và đã hứa sẽ gặp anh ấy lúc 17 giờ. Sau khi cúp máy, tôi khẽ hét lên vì quá bức xúc. Người quản lý của tôi đã nghe thấy và đến hỏi tôi có chuyện gì xảy ra. Ông ấy bảo tôi cứ làm hết sức rồi ra về và cứ để phần còn lại cho ông ấy. Tôi thực sự vô cùng cảm kích.”

“Chồng tôi bị mất việc. Biết được hoàn cảnh của tôi, người quản lý đã cho phép tôi làm thêm ngoài giờ tại công ty. Việc đó thực sự đã giúp đỡ cuộc sống gia đình tôi rất nhiều.”

“Tôi là một giáo viên. Tôi đã cố gắng đầu tư rất nhiều công sức để thiết kế một chương trình mới. Nhưng sau đó, nhà trường đã cắt bỏ chương trình đó vì ngân sách không cho phép. Quản lý của tôi đã đến tận nhà báo cho tôi biết tin xấu này và xin lỗi tôi.”

“Tôi làm việc ở một tòa nhà cũ với cái máy sưởi không còn chạy tốt. Ông chủ công ty đã ra ngoài mua một chiếc máy sưởi cầm tay

cho chúng tôi. Ông ấy nói rằng việc chúng tôi cảm thấy thoải mái rất quan trọng đối với ông ấy.”

“Con gái tôi bị viêm phổi và phải nghỉ học một tuần. Tôi là một bà mẹ đơn thân nên không được hỗ trợ tài chính và không đủ tiền thuê người trông trẻ. Người quản lý đã thu xếp cho tôi làm việc tại nhà và giải quyết công việc qua email.”

“Người quản lý của tôi phát động một chương trình sức khỏe vào dịp Giáng sinh vừa qua. Cô ấy thỏa thuận rằng bất kỳ nhân viên nào giảm được 0,5 kg cân nặng thì nhân viên đó sẽ nhận được 10 đô-la, đồng thời công ty sẽ quyên góp thêm 10 đô-la cho ngân hàng thực phẩm địa phương. Cô ấy thuê các nhân viên kiểm soát cân nặng chuyên nghiệp của Weight Watchers đến tận công ty và thanh toán 50% chi phí cho hội viên câu lạc bộ sức khỏe. Để làm gương cho mọi người, cô ấy là người tham gia đầu tiên và đã giảm được 22 kg! Đó là một động lực thay đổi tuyệt vời đối với tinh thần của cả công ty.”

“Công ty chúng tôi thuê một bác sĩ đi quanh văn phòng để quan sát chúng tôi làm việc. Sau đó, ông ấy đưa ra một số kiến nghị, như chúng tôi cần thay đổi tư thế ngồi, gắn thêm đèn, điều chỉnh ghế, thay đổi độ cao và vị trí của máy tính. Trong một số trường hợp, nhân viên còn được thay bàn làm việc mới. Điều đó cho thấy công ty rất quan tâm đến sức khỏe của chúng tôi.”

“Tôi cảm thấy quá tải và không thể làm hết công việc của mình. Kết quả công việc của tôi không tốt lắm, tôi có cảm giác như đầu óc của mình sắp nổ tung. Tôi đến gặp người quản lý và ông ấy nói rằng ông ấy chưa bao giờ muốn tôi phải cảm thấy như vậy. Ông ngồi xuống giúp tôi sắp xếp lại thứ tự công việc và giảm bớt một phần công việc của tôi. Sự hỗ trợ của ông đã tạo nên một khác biệt lớn và tôi đã có thể làm việc hiệu quả hơn rất nhiều.”

“Tôi được đề cử thăng chức nhưng cuối cùng lại không được duyệt. Tôi rất thất vọng. Dù không phải là một quy trình bình thường của công ty nhưng người quản lý của tôi đã triệu tập một cuộc họp giữa tôi với người quản lý tuyển dụng và người quản lý nhân sự của công ty. Ông mở đầu câu chuyện bằng cách tự nhận trách nhiệm trong việc chưa làm tốt công tác đào tạo và phát

triển nhân viên và muốn biết ông phải làm gì để giúp tôi có đủ điều kiện để lên cấp bậc tiếp theo trong công ty. Thật không thể tin được. Chỉ trong một năm, tôi đã có được một vị trí khá tốt, thậm chí còn tốt hơn cả vị trí mà tôi không được nhận trước đó."

"Mỗi khi tôi cần trao đổi với quản lý của tôi, cô ấy đều tắt chuông điện thoại di động và chuyển điện thoại bàn vào chế độ hộp thư thoại. Người quản lý trước của tôi thì luôn trả lời mọi cuộc gọi và thậm chí còn liên tục kiểm tra cái điện thoại Blackberry của ông trong khi tôi đang cố gắng trình bày ý kiến với ông ấy. Đó là một sự khác biệt lớn khi bạn biết cấp trên tôn trọng bạn đến mức thật sự lắng nghe những điều bạn nói và tập trung vào cuộc nói chuyện với bạn."

Những biện pháp thực hành tốt nhất và các giải pháp có sẵn để quan tâm nhân viên chu đáo hơn.

Mặc dù chúng ta không thể dạy dỗ người khác về sự cảm thông nhưng tôi vẫn có những chiến lược cụ thể giúp bạn gia tăng cảm nhận của nhân viên về sự chu đáo của bạn. Danh sách dưới đây không phải là tất cả và bạn nên cố gắng phát triển thêm những cách thức riêng của mình để bạn có thể quan tâm mọi người chu đáo hơn. Khi bắt đầu đi vào vấn đề này, tôi đề nghị bạn nên nghĩ về những lần mà người quản lý đối xử tận tình, chu đáo với bạn hoặc một thành viên trong nhóm. Thậm chí bạn có thể hỏi nhân viên rằng bạn phải làm gì để thể hiện sự quan tâm chu đáo hơn đối với họ.

1. Thấu hiểu nhân viên. Càng thấu hiểu một người, bạn càng có cơ hội để đối xử chu đáo hơn với người đó. Vì thế, bạn nên lưu lại thông tin về nhân viên của mình. Nếu đặt câu hỏi và tìm hiểu về nhân viên không phải việc bạn thường làm, bạn hãy tiếp cận bằng một thái độ tò mò về cấp dưới của mình. Ví dụ, bạn hãy tự hỏi: "Không biết anh ta thích làm gì ngoài giờ làm việc nhỉ?" Cách hiệu quả nhất để lưu trữ những thông tin mà bạn thu thập được là sử dụng Microsoft Outlook, một chương trình cho phép bạn tạo các trường dữ liệu cụ thể và đặt lịch nhắc nhở. Nếu không chọn Outlook, bạn có thể dùng Excel, Word hay nhiều công cụ trên mạng như các tài liệu Google. Thậm chí bạn có thể dùng những

miếng giấy nhắc nhở thật to giống như thời còn đi học.

Dù phương pháp thu thập thông tin của bạn là gì, hãy bắt đầu bằng cách ghi lại ngày sinh nhật của nhân viên và ngày bắt đầu làm việc. Tiếp theo, hãy ghi lại bất kỳ thông tin gì bạn biết về gia đình của một nhân viên, chẳng hạn như về con cái hoặc sở thích của cô ấy/anh ấy. Đây là những thông tin cơ bản nhất mà bạn nên biết về từng nhân viên. Ngoài ra, bạn có thể thu thập thêm những thông tin như quê quán, kỷ niệm ngày cưới, các hoạt động từ thiện và các thông tin đặc biệt khác, như tác giả hoặc quyển sách, thể loại âm nhạc, chương trình truyền hình, bộ phim yêu thích của họ và cả những hoạt động mà con cái họ đang tham gia… Tuy nhiên, bạn đừng đi hỏi hết tất cả một lần theo kiểu như tra hỏi. Điều quan trọng ở đây là bạn phải từ từ hiểu nhân viên của mình theo thời gian thông qua những cuộc nói chuyện bình thường.

2. Quan tâm trong các buổi họp. Các cuộc họp là cơ hội rất tốt để bạn thể hiện sự chu đáo của mình với nhân viên, đồng thời gia tăng hiệu quả công việc. Sau đây là những đề nghị có thể áp dụng trong các buổi họp cá nhân hay họp nhóm:

- Lập nguyên tắc là phải tắt hoặc chuyển sang chế độ rung đối với các thiết bị liên lạc. Cá nhân nào có việc khẩn cấp cần giải quyết nên thông báo cho nhóm ngay trước khi cuộc họp diễn ra;

- Các buổi họp nên bắt đầu và kết thúc đúng giờ – hoặc tốt hơn nữa là kết thúc sớm;

- Trong buổi họp nhóm kế tiếp, hãy hỏi nhân viên xem họ có đề nghị nào để cắt giảm thời lượng hoặc hủy bỏ bớt các cuộc họp hay giới hạn số người tham gia hay không. Hãy nhấn mạnh rằng thời gian của họ – chứ không phải của bạn – rất quan trọng và bạn không muốn lãng phí nó một cách vô ích. Cần hủy bỏ và thay thế bằng email hay giấy viết đối với các buổi họp được tổ chức đơn thuần với mục đích cập nhật thông tin. Thông thường, những chủ đề bàn luận trong một cuộc họp chỉ liên quan đến một vài cá nhân tham dự – có khi chỉ hai người. Đừng lãng phí thời gian của nhân viên bằng cách buộc họ lắng nghe những nội dung không liên quan gì đến mình. Biên bản họp cần phải đầy đủ để các thành viên trong nhóm biết được những vấn đề không ảnh hưởng trực

tiếp đến họ;

- Hãy chắc chắn rằng quy trình buổi họp của bạn cho phép tất cả mọi người phát biểu ý kiến và không ai được quyền lấn át trong cuộc họp. Ví dụ, khi một câu hỏi được đặt ra, mọi người ngồi tại bàn họp đều phải có cơ hội lắng nghe. Người điều phối cuộc họp phải quản lý những người có khả năng lấn át cuộc thảo luận.

- Hãy chắc chắn bạn hiểu rõ quan điểm của nhân viên bằng cách nhắc lại, làm rõ và ghi lên giấy hay bảng.

- Hãy chắc chắn rằng bạn nhìn vào mắt mọi người trong khi nói chuyện.

3. Ngày thứ Sáu phản hồi. Vào thứ Sáu hằng tuần, hãy tổ chức một buổi "Ăn sáng với Chủ tịch" hoặc "Ăn trưa cùng lãnh đạo". Hãy để các nhân viên đăng ký trước, sau đó đặt một phòng họp và gọi đồ ăn, thức uống. Mục đích của Ngày thứ Sáu phản hồi là để nhân viên có cơ hội phát biểu về những mối quan tâm, suy nghĩ và ý tưởng của họ. Người quản lý ở đó chỉ để lắng nghe, đặt câu hỏi và ghi chú. Quan trọng hơn nữa là sau cuộc họp nên có một email, cuộc điện thoại, hay một ghi chú cá nhân trong vòng 24 giờ để cảm ơn các thành viên đến dự và giải quyết những mối lo ngại hay đề xuất ý kiến của họ. Nếu bạn không thực hiện một sự thay đổi hoặc có phản hồi gì đó sau những cuộc gặp gỡ như thế này thì sẽ không có bất kỳ ai tham dự cho những lần sau nữa.

4. Họp cá nhân. Hãy gửi email hoặc thông báo với nhóm rằng bạn muốn gặp riêng từng nhân viên trong khoảng 30 phút, trong đó bạn sẽ yêu cầu mỗi người chia sẻ những vướng mắc và mối bận tâm của họ. Hãy để cho họ biết rằng mọi chủ đề đều quan trọng như nhau – đó có thể là mối quan tâm về quy trình hiện tại, trách nhiệm công việc, định hướng công ty, thậm chí là một ý kiến đóng góp về phong cách quản lý của bạn hoặc khu vực làm việc của họ. Bạn muốn biết điều gì khiến họ không hài lòng. Trong buổi họp, hãy lắng nghe, đặt câu hỏi và nhắc lại những gì bạn đã nghe để thể hiện rằng bạn hoàn toàn hiểu rõ vấn đề từ quan điểm của họ. Đừng cố giải thích vì sao việc đó lại diễn ra như vậy. Thay vào đó, hãy đồng cảm với nhân viên. Ví dụ, nếu một nhân viên nói với bạn rằng anh ấy nghĩ chính sách nghỉ phép mới không

công bằng, bạn có thể nói: "Tôi có thể hiểu tại sao anh cảm thấy như vậy." Khi mọi người cảm thấy rằng bạn hiểu và cảm thông với mối lo ngại của họ, họ sẽ cảm thấy được thấu hiểu.

5. Ăn mừng những ngày đặc biệt. Hãy đánh dấu ngày sinh và kỷ niệm ngày cưới của nhân viên lên lịch; và khi đến ngày đó, bạn hãy gửi thiệp hoặc gửi lời chúc mừng đến cho họ.

6. Ngày thứ Sáu thảnh thơi. Hãy đưa ra một chính sách: không gửi một email mới nào trong nội bộ công ty sau buổi trưa thứ Sáu và cũng không nên có buổi họp nào diễn ra trong thời gian này.

7. Giảm tiếng ồn. Một trong những lời phàn nàn nhiều nhất từ nhân viên là họ bị mất tập trung bởi những cuộc trò chuyện của người khác. Nếu nhân viên làm việc trong những khu vực có không gian mở, hãy mua tai nghe chống ồn cho họ. Họ sẽ không chỉ cảm kích bạn mà còn có thể tập trung và làm việc hiệu quả hơn.

8. Những bữa trưa tìm hiểu. Mỗi tuần, hãy mời một nhân viên đi ăn trưa và thỏa thuận rằng anh ấy/cô ấy có thể nói về bất kỳ chủ đề gì ngoại trừ công việc.

9. Mời cà phê. Một buổi chiều, hãy đi quanh khu vực làm việc của nhân viên, nói với họ rằng bạn chuẩn bị đi mua cà phê mời họ và hỏi xem họ thích uống gì.

10. Bữa tối hào phóng. Nếu nhân viên làm việc trễ, hãy mua bữa tối đến văn phòng cho họ.

11. Khởi động ngày cuối tuần. Nếu tổ chức của bạn cho phép, hãy để nhân viên về sớm hai tiếng vào ngày làm việc cuối cùng của kỳ nghỉ cuối tuần kéo dài (long weekend[17]) để không bị kẹt xe.

12. Cắt ngang một cách lễ độ. Hãy xin phép trước khi cắt ngang công việc của người khác – ví dụ: "Tôi có thể cắt ngang một chút được không?"

13. Đừng quá tự phụ. Khi bạn gọi điện thoại cho ai đó, đừng cho rằng họ đang rảnh và có thể nói chuyện với bạn; đó là biểu hiện của sự tự phụ và thiếu chu đáo. Thay vì thế, hãy nói: "Tôi muốn bàn với bạn về vấn đề X trong Y phút. Đây có phải là lúc thích hợp

không, hay chúng ta sẽ nói chuyện này vào lúc khác?"

14. Lịch trình linh hoạt. Hãy tìm cách tạo sự linh hoạt trong lịch làm việc của nhân viên, bao gồm cả khả năng cho phép họ được làm việc ở nhà. Ngoài những nhân viên mà tính chất công việc của họ bắt buộc phải có mặt tại công ty, ví dụ như lễ tân, bảo vệ, nhân viên lao động phổ thông hay nhân viên kinh doanh, các nhân viên khác nên được quyền chủ động sắp xếp ít nhất 20% thời gian làm việc của mình. Chủ doanh nghiệp càng tạo thời gian làm việc linh hoạt cho nhân viên thì nhân viên sẽ càng cảm thấy được tôn trọng.

15. Giao tiếp. Đặc biệt trong những lúc căng thẳng, hãy giao tiếp với nhân viên nhiều hơn. Đừng để nhân viên nghe tin tức từ người khác nếu bạn có thể chia sẻ với họ trước. Giao tiếp thẳng thắn, thành thật là cách duy nhất để hạn chế việc tán gẫu vì nó chính là nguyên nhân giết chết năng suất làm việc của mọi người.

16. Chào hỏi nhiệt tình. "Anh khỏe không?" hay "Ngày cuối tuần của anh thế nào?" là những kiểu câu hỏi không chân thành. Vào thứ Sáu, hãy tạo thói quen hỏi thăm nhân viên là họ sẽ làm gì vào cuối tuần. Nếu bạn không tin tưởng trí nhớ của mình thì hãy ghi lại những câu trả lời. Vào một thời điểm nào đó trong sáng thứ Hai, hãy hỏi thăm nhân viên xem những hoạt động cuối tuần đó đã diễn ra như thế nào. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy có rất nhiều nhân viên trân trọng sự quan tâm chân thành của bạn.

17. Tin tức. Hãy cắt một bài báo giấy hay tạp chí về chủ đề yêu thích của một nhân viên rồi để nó trên bàn của anh ấy kèm với tờ ghi chú: "Có lẽ bài viết này sẽ rất thú vị với bạn."

18. Một số trận đấu. Ngay cả nếu bạn không phải là một người hâm mộ thể thao, hãy theo dõi một vài tin tức thể thao để biết kết quả để có thể tham gia vào những cuộc nói chuyện thường ngày với những người hâm mộ thể thao ở văn phòng.

19. "Ảnh đẹp đấy!" Hãy bắt đầu một cuộc nói chuyện với nhân viên bằng một vật gì đó riêng tư đặt trên bàn làm việc của anh ấy/cô ấy, ví dụ như bức ảnh của một đứa trẻ hay thú cưng, hay một món đồ dùng của đội thể thao mà anh ấy/cô ấy yêu thích. Ví dụ như: "Đó là giống chó gì thế?" Tiếp đến có thể là những câu hỏi

về tên tuổi của chú chó đó vì mọi người thường thích nói về thú nuôi của mình. Lý tưởng nhất, hãy tìm một chủ đề chung mà bạn cũng thích thú để có thể tiếp tục cuộc trò chuyện. Những môn thể thao theo mùa là một ý kiến hay vì bạn có thể nói về nó liên tục. Dĩ nhiên, hãy chắc chắn là bạn không lấn át cả cuộc hội thoại; nên để nhân viên nói còn bạn thì lắng nghe và đặt câu hỏi. Đừng để cuộc trò chuyện kéo dài hơn một vài phút và đừng bao giờ kết thúc bằng: “Tôi nghĩ chúng ta nên quay lại công việc.” Thay vì thế, hãy đơn giản nói: “Thật vui khi nói chuyện với anh.”

20. Không gian làm việc cá nhân. Hãy khuyến khích nhân viên cá nhân hóa khu vực làm việc của họ. Nếu bàn làm việc của bạn không mang tính cá nhân thì hãy để thêm các bức ảnh gia đình hay thú cưng. Làm vậy sẽ giúp mọi người hiểu nhau hơn. Những vật dụng cá nhân, đặc biệt là ảnh gia đình, cũng giúp người ta nhớ lại những gì thật sự quan trọng và giúp họ cảm thấy thoải mái hơn mỗi khi buồn bực, giận dữ hay thất vọng.

Điểm mấu chốt.

Những hành động quan tâm chu đáo thường không tốn chi phí nhưng lại được đền đáp bằng lòng trung thành của nhân viên, làm giảm khả năng xin nghỉ, lười biếng hay bỏ việc. Và thật không may, những người lãnh đạo có khuynh hướng xem nhẹ tầm quan trọng của sự quan tâm nhân viên thường cũng không có khả năng đồng cảm. Ngay cả khi bản tính của bạn khó đồng cảm với người khác, bạn vẫn có thể tập hành xử chu đáo bằng cách sử dụng nhiều ví dụ và chiến lược trong chương này.

Cũng giống như sự chu đáo, yếu tố cuối cùng của mô hình RESPECT không chỉ mang tính cá nhân và khó đào tạo mà còn là một nền tảng để xây dựng mọi yếu tố khác: Sự tin tưởng.

Chương 11
SỰ TIN TƯỞNG

"Không gì có thể giúp một cá nhân hơn việc đặt trách nhiệm lên vai họ và để họ biết rằng bạn tin tưởng họ."

– BOOKER T. WASHINGTON

Tương tự như khái niệm "tôn trọng", các mối quan hệ không thể tồn tại nếu thiếu nền tảng của niềm tin. Khi tin tưởng một người, chúng ta tự tin đối diện với người đó và tin vào lời nói của họ. Những người đáng tin cậy là những người bạn có thể tin tưởng. Hiển nhiên, chúng ta thường trao đi rất nhiều niềm tin trong cuộc sống. Chúng ta tin rằng chiếc xe sẽ nổ máy khi vặn chìa khóa, chúng ta tin đồng hồ báo thức sẽ đổ chuông mỗi sáng và chúng ta tin rằng bạn bè sẽ giữ bí mật cho chúng ta. Thật sự, chúng ta sống và tin tưởng vào hàng trăm thứ mỗi ngày. Nếu không, chúng ta sẽ luôn sống trong sự lo lắng.

Không may, một cuộc khủng hoảng niềm tin đã diễn ra vào thập niên đầu tiên của thế kỷ XXI, đặc biệt là những vấn đề liên quan đến tài chính, chính trị và kinh doanh. Và hậu quả của cuộc khủng hoảng này là hầu hết người lao động không còn tin vào việc chủ các doanh nghiệp sẽ làm những điều đúng đắn cho họ nữa. Điều đó dẫn đến sự gắn kết cũng như lòng trung thành đối với tổ chức của người lao động bị suy giảm đáng kể. Theo nghiên cứu Gallup, mức độ tin tưởng là nền tảng để phân biệt sự gắn kết của nhân viên. Trong khi hơn 95% nhân viên gắn kết cao tin tưởng vào khả năng lãnh đạo của công ty, thì chỉ có 46% số nhân viên không gắn kết có cùng niềm tin này. Nhân viên càng cảm thấy tin tưởng và được tin tưởng thì mức độ gắn kết với công việc của họ sẽ càng cao. Cách hành xử của bạn nuôi dưỡng sự tin

tưởng của nhân viên đến mức nào? Hãy cùng làm bài trắc nghiệm dưới đây để tìm ra đáp án.

TRẮC NGHIỆM TỰ ĐÁNH GIÁ LÒNG TIN

Hướng dẫn: Hãy đọc những câu dưới đây và cho điểm mức độ chính xác khi mô tả về hành vi của bạn theo thang điểm sau:

- Không bao giờ (0 điểm)

- Đôi khi (1 điểm)

- Thường xuyên (2 điểm)

- Luôn luôn (3 điểm)

Hãy viết số điểm cho câu trả lời mà bạn lựa chọn vào chỗ trống bên cạnh.

Từ 0-5 điểm:	Cách quản lý của bạn tạo cảm giác không tin tưởng và thiếu tôn trọng, dẫn đến việc nhân viên cảm thấy không gắn kết. Nhân viên và đồng nghiệp của bạn không cảm thấy được tin tưởng và cũng không tin bạn. Nếu bạn không thể nâng cao mức độ tin tưởng của mình với nhân viên, hiệu quả làm việc của bạn trong vai trò một người lãnh đạo sẽ bị giới hạn hoàn toàn và gây ảnh hưởng xấu đến nguồn nhân lực của tổ chức.
Từ 6-10 điểm:	Bạn làm việc tương đối hiệu quả trong việc tạo ra bầu không khí tin tưởng giữa các nhân viên. Tuy nhiên, các nhân viên không cảm thấy được tin tưởng hoàn toàn và họ cũng không hoàn toàn tin tưởng bạn. Việc thể hiện niềm tin đối với nhân viên cũng chính là sự tôn trọng họ và giúp họ làm việc hiệu quả, gắn kết hơn.
Từ 11-15 điểm:	Xin chúc mừng bạn! Số điểm này cho thấy bạn và nhân viên rất tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Nhân viên sẽ làm việc với năng suất cao và nỗ lực hơn bởi vì bạn đã tạo ra một văn hóa mà trong đó, bạn tin tưởng vào khả năng và nhận định của họ. Hãy tiếp tục xác định và mang đến cho nhân viên mức độ trách nhiệm và quyền tự chủ cao hơn nữa.
Một lưu ý khi phân tích số điểm của bạn, đặc biệt áp dụng trong trường hợp niềm tin: Là con người, chúng ta có khuynh hướng đánh giá quá cao những phẩm chất và tính cách tốt; hiện tượng này gọi là *sự ưu tiên huyễn hoặc* hay *hiệu ứng trên trung bình*. Nói cách khác, khi tự đánh giá những tố chất của bản thân như trí thông minh, độ hấp dẫn, sự hài hước hay khả năng đáng tin cậy, chúng ta thường tự chấm điểm cho mình cao hơn thực tế. Vì thế, cũng như với yếu tố “sự chu đáo”, tôi khuyên bạn nên hỏi ý kiến các thành viên trong nhóm và các đồng nghiệp để họ cung cấp cho bạn những phản hồi giấu tên đối với những câu trắc nghiệm trên. Thà biết sự thật còn hơn là tiếp cận vấn đề từ một góc độ không chính xác.	

Những lợi ích của sự tin tưởng

Sự tin tưởng ảnh hưởng đến nhiều vấn đề cốt lõi của một tổ chức về nhiều mặt. Nếu nhân viên cảm nhận được sự tin tưởng cao, họ sẽ cảm thấy bản thân được tôn trọng và tôn trọng cấp trên cũng như tổ chức, đồng nghĩa với việc họ sẽ nỗ lực hơn nữa để gia tăng năng suất. Mối quan hệ nhân viên-người quản lý với mức độ tin tưởng cao có thể đưa đến nhiều sáng tạo và sáng kiến lớn hơn, vì nhân viên cảm thấy an toàn khi đề xuất sáng kiến và chấp nhận rủi ro. Trong khi những mối quan hệ có sự tin tưởng tạo ra một môi trường thúc đẩy nhân viên cải tiến thì những môi trường không có sự tin tưởng có thể làm giảm sự sáng tạo vì không dám chấp nhận rủi ro để cải tiến. Những nhân viên phải chịu sự quản lý vi mô[18] thường hiếm khi vượt quá những điều do cấp trên giao phó.

Khi mọi người tin tưởng lẫn nhau, việc chia sẻ thông tin và nguồn lực sẽ được công khai. Trong một công ty không có sự tin tưởng, mọi người thường khư khư giữ các nguồn lực vì sợ bị lợi dụng… Tương tự, nhân viên sẵn sàng chia sẻ ý tưởng và hợp tác khi họ tin tưởng lẫn nhau và tin rằng những ý tưởng của họ sẽ không bị chê bai, bác bỏ hay đánh cắp. Câu hỏi "Có quyền được tự do phát biểu hay không?" thường dùng để hỏi liệu một người có quyền phát biểu thẳng thắn mà không sợ bị phạt hay không. Theo lẽ tự nhiên, sự chia sẻ ý tưởng tự do sẽ gia tăng tính hợp tác và đưa ra những quyết định sáng suốt hơn. Môi trường làm việc có sự tin tưởng cũng cải thiện năng lực, năng suất và hiệu quả làm việc nhóm. Khi mọi người tin tưởng lẫn nhau, họ sẽ không mất thời gian lo lắng và lý thuyết hóa những hành động của người khác sẽ gây tổn hại cho họ như thế nào. Nếu không, họ sẽ luôn nghi ngờ và tự hỏi đi hỏi lại: "Anh ta đang làm gì vậy nhỉ?" Những nghi ngờ này xuất hiện không ít trong tâm trí của họ, mà vốn dĩ họ nên dốc hết tâm trí cho công việc chứ không phải cho những suy nghĩ hoang tưởng đó.

Trong các yếu tố của mô hình RESPECT, không có gì tiết kiệm thời gian hơn sự tin tưởng. Tôi đã thấy có nhiều người quản lý không tin tưởng nhân viên đến mức bỏ ra cả ngày để dòm ngó nhân viên

đó. Sự quản lý vi mô này không chỉ gây tốn thời gian của cán bộ quản lý mà còn làm giảm năng suất của nhân viên. Sự tin tưởng sẽ giúp tiết kiệm thời gian bằng cách rút ngắn những cuộc nói chuyện khó khăn, cho phép chúng ta bỏ qua những câu chữ rườm rà để đi thẳng vào vấn đề. Ví dụ, nếu có một mối quan hệ tin tưởng, chúng ta sẽ nói chuyện thẳng thắn và bạn sẽ tin rằng những gì tôi nói là thật và chỉ mang tính đóng góp chứ không có ý định làm tổn thương bạn.

Việc tin tưởng người khác cũng tạo điều kiện tăng năng suất khi làm giảm sức phản kháng đối với thay đổi. Đặc biệt vào những thời điểm quan trọng của tổ chức, chẳng hạn như cắt giảm nhân sự, thay đổi cơ cấu, sự sáp nhập hay những thay đổi chóng mặt trong công nghệ, quy trình, cách làm việc cũng như chính sách, mức độ tin tưởng mà nhân viên dành cho cán bộ quản lý hay các quản lý cấp cao là điều tối quan trọng để thay đổi thành công. Sự tin tưởng giống như một lăng kính có ảnh hưởng lớn đến cách nhân viên nhìn nhận các quyết định quản lý. "Lăng kính tin tưởng" dẫn dắt chúng ta tin vào những gì tốt nhất, trong khi thông qua "lăng kính không tin tưởng", ta chỉ thấy những gì tệ nhất. Mọi người từ chối thay đổi chủ yếu vì họ sợ những rủi ro tiềm tàng ảnh hưởng xấu đến công việc. Khi chúng ta tin vào việc thực hiện những thay đổi này, chúng ta sẽ ít phản kháng hơn nhiều. Nếu bạn đã trải qua bất cứ một giai đoạn thay đổi nào trong tổ chức, sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu nhân viên tin tưởng vào các sáng kiến thay đổi của người lãnh đạo.

Câu chuyện tham khảo

Nancy là nhân viên đồ họa đầu tiên của tôi tại Công ty ColorMe. Như bạn có thể tưởng tượng, đó là một vai trò vô cùng quan trọng trong công ty, bởi vì toàn bộ dây chuyền sản xuất đều dựa trên việc ứng dụng số hóa đồ họa cho trẻ em. Mặc dù mọi người trong công ty đều sử dụng máy tính hệ điều hành Microsoft Windows, nhưng cô ấy vẫn nhất định sử dụng chiếc laptop Apple của mình – tôi hoàn toàn thấu hiểu và ủng hộ điều này. Yêu cầu duy nhất của tôi là cô ấy sẽ lưu trữ dữ liệu dự phòng vào hệ thống máy tính của chúng tôi vào mỗi trưa thứ Sáu. (Bạn biết những gì có thể xảy ra mà).

Vào Giáng sinh năm 2005, chúng tôi quyết định đầu tư gần hết thời gian và nguồn lực cho một dự án quảng cáo. Đây là một chiến dịch lớn đối với một công ty nhỏ và tồn tại chủ yếu dựa vào dịp Giáng sinh khi con số doanh thu của những đợt này chiếm đến hơn 50% doanh thu của cả năm. Tuy nhiên, hai ngày trước khi các tác phẩm được đưa đi in, ổ cứng laptop của Nancy bất ngờ bị hỏng. Và thật không thể tin được là cô ấy đã không lưu trữ dữ liệu trong hơn ba tháng trời. Lúc đó, tôi đã không hỏi cô ấy tại sao, vì tôi biết rằng làm vậy giống như đang hỏi một cô bé bốn tuổi vì sao lại đánh đứa em trai ba tuổi của mình – đơn giản chẳng có câu trả lời nào là thỏa đáng cả.

Thật ra, tôi cũng rất tức giận và bực mình đấy chứ. Nhưng khi tôi đã nhanh chóng bình tĩnh, rồi dẹp cảm giác bực tức và thất vọng qua một bên vì tôi biết rằng nếu đuổi việc cô ấy vào thời điểm này thì công ty sẽ gặp nhiều bất lợi. Chúng tôi không thể tìm một nghệ sĩ đồ họa mới ngay lúc đó và cũng không thể nào bắt buộc anh ấy/cô ấy hoàn thành công việc trước khi kỳ Giáng sinh kết thúc trong khi vẫn còn rất nhiều việc phải làm. Vì thế, tôi đành cắn răng chịu đựng và bắt đầu làm những gì có thể để cứu vãn mùa Giáng sinh ấy.

Một vài ngày sau thảm họa đó, khi làm việc một mình tại văn phòng, tôi kiểm tra máy tính của Nancy để xem cô ấy đã làm gì trong vài ngày qua. Tối hôm đó tôi về nhà với một tâm trạng vô cùng khó chịu và phải thừa nhận là tôi không còn tin tưởng cô ấy hay tinh thần làm việc của cô ấy nữa. Mối quan hệ đã chấm dứt. Dù tôi vẫn phải lệ thuộc vào kỹ năng làm việc của Nancy nhưng tôi không thể tiếp tục hợp tác với một người mà tôi không còn tin tưởng nữa. Sáng hôm sau, tôi gặp cô ấy và nói: “Tôi xin lỗi, nhưng chuyện này thật sự không ổn”, rồi tôi đưa cho cô ấy tấm séc cuối cùng. Cô ấy rất bất ngờ: “Anh không muốn nói chuyện về việc này nữa sao?” Tôi chỉ buông một câu ngắn gọn: “Không.” Thật tình là tôi không còn gì để nói với cô ấy cả.

Sau khi Nancy thu dọn đồ đạc và tạm biệt mọi người, tôi gọi các thành viên trong nhóm lại. Tôi bày tỏ sự hối tiếc vì phải sa thải Nancy và hiểu rằng đây có lẽ là một cú sốc với họ. Chúng tôi chỉ là một nhóm nhỏ và tôi thật sự lo ngại không biết nhóm sẽ phản

ứng như thế nào với điều này – tôi không chỉ sa thải Nancy mà đã sa thải nghệ sĩ đồ họa của chúng tôi và đương nhiên thừa nhận rằng ColorMe năm đó sẽ không có Giáng sinh. Lúc đó, tôi cảm thấy vô cùng khó khăn và không thể che giấu cảm xúc của mình. Tôi hỏi xem mọi người có muốn nói gì không. Những gì xảy ra tiếp theo đã trở thành một trong những kỷ niệm đáng nhớ và có ý nghĩa nhất trong suốt khoảng thời gian làm lãnh đạo của tôi. Có ba người đã phản ứng với thông báo của tôi: Đầu tiên là: "Chúng tôi ngạc nhiên vì anh không sa thải cô ấy sớm hơn"; thứ hai là: "Anh cần chúng tôi làm gì không?"; và thứ ba là: "Chúng ta sẽ vượt qua chuyện này thôi."

Là một lãnh đạo, tôi đã trưởng thành và học hỏi được rất nhiều điều chỉ trong ngày hôm đó. Đầu tiên, các thành viên trong nhóm đều biết ai là người sẽ bị đuổi trước cả giám đốc công ty. Thứ hai, việc loại bỏ những thành viên yếu sẽ làm cho nhóm mạnh hơn. Thứ ba, những tình huống khủng hoảng thường kéo mọi người lại gần nhau hơn. Thứ tư, nếu nhân viên tôn trọng bạn, họ sẽ tôn trọng và ủng hộ những quyết định của bạn. Và cuối cùng, dù quy mô tổ chức của bạn nhỏ đến mức nào, nhưng nhân viên vẫn cần phải được đào tạo chéo bởi một lý do rất đơn giản là bạn sẽ đưa mình vào thế yếu nếu một vai trò quan trọng của công ty chỉ do một người thực hiện. Và còn một điều thực sự quan trọng nữa mà tôi học được từ tình huống đó là: Đừng bao giờ để hoàn cảnh hay nỗi sợ ngăn cản bạn làm những việc cần làm.

Nguyên tắc cơ bản của việc xây dựng mối quan hệ tin tưởng.

Như một vũ điệu tango, việc xây dựng mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau đòi hỏi sự tác động từ cả hai phía và nếu bạn không thể xác định liệu người kia có theo bạn hay không, thì bạn cần phải là người tiên phong trao đi sự tin tưởng. Khi xây dựng nền tảng cho sự tin tưởng trong bất kỳ mối quan hệ nào, có một số điều quan trọng cần lưu ý. Thứ nhất, nếu không bắt đầu từ vị trí trung lập, bạn nên tìm hiểu lý do và lấy lại vị trí đó ngay lập tức. Ví dụ, nếu bạn sắp vào một tổ chức mới nhưng cách cư xử của bạn vốn dĩ có chút tiêu cực thì nên nói trước vấn đề này với các đồng nghiệp và cộng sự mới. Nếu không thể xóa bỏ hay làm mất đi những định kiến của người khác về mình, bạn sẽ gặp khó khăn khi xây dựng

niềm tin. Thứ hai, hãy minh bạch và giao tiếp tích cực – đặc biệt là khi bạn cần đưa ra quyết định gì đó. Thứ ba, bạn sẽ nhận được niềm tin bằng cách trao đi niềm tin. Vì thế, với vai trò là một quản lý mới, việc thể hiện sự tôn trọng và lòng tin với những người đang làm việc tại đó là rất quan trọng. Cách tốt nhất để thể hiện điều đó là để nhân viên có quyền tự chủ và quyết định hơn người tiền nhiệm của bạn. Thứ tư, hãy để các đồng nghiệp mới và các thành viên mới biết rằng bạn đang làm việc trên quan điểm tin tưởng vào họ và những kỹ năng của họ. Hãy cho họ biết rằng bạn sẽ không kiểm tra hay soi mói, nhưng đồng thời, nếu họ cần thì bạn sẽ luôn có mặt. Và cuối cùng, hãy tìm kiếm những cơ hội mà người khác thể hiện lòng tin nơi bạn và củng cố nó. Ví dụ: "Pete, xin cảm ơn anh và tôi rất cảm kích vì anh đã tin tưởng tôi trong vấn đề này."

Những biện pháp thực hành tốt nhất và các giải pháp có sẵn để xây dựng lòng tin.

Sau đây là một số phương thức và chiến lược để giúp bạn xây dựng niềm tin với các thành viên trong nhóm. Khi đọc danh sách này, bạn hãy xem lại bản thân một cách nghiêm túc và tìm cơ hội cải thiện dù cho tình hình của bạn như thế nào đi nữa.

- Giữ lời hứa. Thực hiện những lời hứa và cam kết của bạn, bao gồm cả những việc nhỏ như gọi điện lại cho một người nào đó. Hằng ngày, sự đáng tin cậy của bạn sẽ được đánh giá dựa trên mức độ giữ lời hứa của bạn.

- Thừa nhận sai lầm. Khi bạn nhận ra mình đã sai, hãy nhận lỗi và nhận trách nhiệm ngay lập tức. Có thể người ta nghĩ bạn không quen điều đó, nhưng họ sẽ đánh giá bạn là người đáng tin tưởng.

- Khen ngợi. Hãy chắc chắn rằng các thành viên trong nhóm được khen ngợi thỏa đáng theo đúng những đóng góp của họ. Nếu bạn muốn bỏ qua không khen ngợi một người nào đó, hãy bỏ qua chính mình.

- Đứng mũi chịu sào. Khi sự việc chuyển biến xấu, hãy đứng ra nhận lỗi. Hãy bảo vệ nhân viên của bạn trước khó khăn, họ sẽ vô cùng cảm kích và sẽ đáp lại bằng cách trao niềm tin cho bạn. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là nhân viên không phải nhận

trách nhiệm vì đã không đáp ứng được mong đợi của người quản lý. Bạn hoàn toàn có thể bảo vệ nhân viên trước đám đông, rồi sau đó gặp riêng nhân viên đó và nói đại loại như “tôi bối rối và lo ngại”.

- Nói chuyện thẳng thắn. Khi có tin xấu cần thông báo, hãy thông báo một cách nhanh chóng bằng thái độ chân thành và thẳng thắn. Nếu nhân viên của bạn nghe tin này từ những người khác thay vì từ bạn, sự tin tưởng sẽ bị sụt giảm đáng kể.

- Sự minh bạch. Bạn và tổ chức của bạn càng công khai và minh bạch khi đưa ra quyết định thì sự tin tưởng và tôn trọng mà nhân viên dành cho bạn và tổ chức càng cao. Những người lãnh đạo giấu giếm thông tin và che đậy các quy trình sẽ được xem là không đáng tin và làm mất niềm tin của nhân viên. Tôi không nghĩ có bất kỳ thông tin kinh doanh nào lại không thể chia sẻ được với nhân viên.

- Giao tiếp. Đây là một trong những cách tốt nhất để xây dựng niềm tin, đặc biệt là trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế. Trên thực tế, hãy giao tiếp thật nhiều và luôn chủ động: gửi thư, họp riêng và họp nhóm, công bố biên bản họp và cập nhật thông tin hằng tuần. Nhân viên càng cảm thấy mình được cập nhật thông tin thì họ càng cảm thấy được tin tưởng và tôn trọng.

- Sự bảo mật. Hãy để nhân viên biết họ có thể tâm sự “những điều thầm kín” và bạn sẽ giữ bí mật cho họ. Nếu bạn cho rằng một đồng nghiệp đang tâm sự với bạn những thông tin mà có thể bạn buộc phải tiết lộ thì hãy cho họ biết trước.

- Thời gian linh hoạt. Thời gian làm việc linh hoạt, như đã nói trong chương trước, không chỉ cho thấy sự chu đáo của bạn trong việc cho phép nhân viên làm việc tại nhà hoặc đến văn phòng ngoài giờ làm việc, mà còn giúp bạn ghi điểm khi tạo dựng niềm tin với nhân viên. Nếu bạn muốn nhân viên gắn kết với công việc hơn, hãy đề nghị họ làm việc theo những khung giờ linh hoạt.

- Tiền của công ty. Không gì thể hiện niềm tin tốt hơn là cho phép nhân viên sử dụng tiền của công ty mà không cần duyệt trước. Tùy theo các chính sách của công ty, hãy tạo ra một quy luật ngầm rằng bất kỳ thành viên nào cũng có thể được sử dụng X đô-

la mà không cần phê chuẩn. Tôi cũng từng nói với một trong các thành viên của nhóm tôi rằng: “Nếu tôi không tin tưởng và cho phép bạn sử dụng 50 đô-la thì bây giờ bạn đã không còn làm việc ở đây nữa.”

- Kiểm tra chính sách. Hãy thực hiện một quy trình kiểm tra chính sách, trong đó yêu cầu nhân viên nhận định những chính sách và quy trình hiện tại có điểm nào không cần thiết hay quá rườm rà không. Hãy xem xét và loại bỏ những điểm này càng nhiều càng tốt.

- Tăng quyền tự chủ. Hãy thể hiện sự tin tưởng của bạn đối với kỹ năng và phán đoán của nhân viên bằng cách gia tăng quyền tự chủ và quyết định của họ. Hãy họp riêng với từng nhân viên và hỏi thăm liệu họ có sẵn sàng chấp nhận thêm những trách nhiệm mới hay không.

- Hỏi và hành động. Hãy hỏi ý kiến nhân viên và làm theo họ. Nếu bạn không có ý định xem xét các ý kiến của nhân viên thì đừng hỏi. Nếu những đề xuất của họ không được thực hiện thì hãy giải thích lý do.

- Lặp lại. Khi nhân viên tìm đến bạn để trình bày một vấn đề gì đó, họ thường lo rằng bạn sẽ không hoàn toàn nắm bắt hết những điều họ chia sẻ. Để đề phòng việc này, bạn hãy đặt câu hỏi, ghi chú, đọc lại ghi chú và hỏi lại xem điều đó có đúng như những điều họ đang quan tâm hay không.

- “Tôi không biết.” Khi chúng ta đặt câu hỏi và một người trả lời chân thành: “Tôi không biết”, điều đó sẽ gia tăng khả năng chúng ta nhìn nhận anh ấy/cô ấy là một người đáng tin. Đó là lúc chúng ta nhận ra rằng những người đang tìm cách bịa đặt câu trả lời chỉ khiến chúng ta mất niềm tin và bắt đầu thắc mắc liệu chúng ta có thể tin lời họ nói hay không.

- Hỗ trợ họ. Hãy thể hiện cho nhân viên biết bạn luôn hỗ trợ và không bỏ mặc họ. Ví dụ, hãy tưởng tượng rằng trong một cuộc họp, có người đưa ra những bình luận khó nghe và đặt nghi vấn về năng lực làm việc của một người khác trong nhóm của bạn; bạn có thể nói: “Tôi nghĩ anh đã không công bằng khi đưa ra những nhận xét như thế! Anh ấy luôn hoàn thành tốt công việc

và không có lý do gì để nghĩ khác cả", hay "Chúng ta nên hoãn cuộc thảo luận này lại cho đến khi chúng ta có nhiều thông tin hơn", hoặc "Chúng ta khoan hãy kết luận gì nóng vội, cứ xem như công việc anh ấy làm vẫn chính xác, rồi sau này tôi sẽ theo sát anh ấy". Hãy hỗ trợ nhân viên của mình và họ sẽ hỗ trợ bạn.

- Tin tưởng nhân viên. Hãy nghe lời họ nói và không đặt nghi vấn hay kiểm tra lại. Trong bất kỳ trường hợp nào cũng vậy, hãy thể hiện sự tin tưởng của bạn đối với những gì nhân viên nói.

- "Tôi tin anh." Nếu bạn giao một nhiệm vụ khó khăn cho nhân viên và người ấy đến gặp bạn để trình bày về sự lo lắng của anh ấy, bạn hãy nói: "Tôi tin rằng anh có thể làm được việc đó, nếu không tôi đã không giao nó cho anh." Và tất nhiên, hãy hỗ trợ mỗi khi họ cần; nếu không, bạn sẽ khiến họ cảm thấy bạn không hiểu hoặc không quan tâm đến mối lo ngại của họ.

Khi thúc đẩy sự phát triển niềm tin trong các mối quan hệ của bạn, hãy nhớ rằng mỗi người có cách nhìn nhận và tiếp cận sự tin tưởng khác nhau. Một số người đơn giản chỉ tin tưởng người khác và cứ tin như vậy cho đến khi có lý do nào đó khiến họ ngưng lại không tin nữa, một số người khác có thể bỏ ra hàng năm trời quan sát sự trung thành và tận tụy trước khi trao đi niềm tin cho người khác. Không nghi ngờ gì, cơ hội để tăng hay giảm niềm tin phát triển dần theo thời gian cùng với những trải nghiệm chia sẻ. Điều này cũng giống như bạn có một tài khoản ngân hàng tín nhiệm và số điểm trong tài khoản tín nhiệm của bạn có thể được cộng thêm hoặc bị trừ đi tùy theo cách hành xử của bạn theo thời gian vậy. Ví dụ, bạn có thể tăng điểm chỉ số tín nhiệm khi thẳng thắn nói chuyện với nhân viên về những khó khăn, khi bảo vệ ý kiến của họ trong cuộc họp hay khi quyết tâm theo sát những điều mình đã cam kết. Bạn có bao nhiêu điểm trong tài khoản tín nhiệm của mình rồi?

Những việc làm giảm niềm tin.

Sự tin tưởng rất mỏng manh, dễ vỡ và bạn có thể bị mất điểm tùy theo hành vi của bạn. Khi sự tin tưởng đã vỡ, việc hàn gắn niềm tin giống như khi bạn đang cố ghép những mảnh vỡ của một con heo đất bị bể: bạn gần như không thể gắn nó lại như cũ và nếu có

thể thì nó cũng không còn lành lặn. Thông thường, có những sự việc tuy rất nhỏ, như tiết lộ thông tin bí mật, cũng có thể làm lung lay sự tin tưởng của nhân viên dành cho bạn. Tuy nhiên, những mối lo ngại lớn hơn theo quan điểm của nhân viên và nhân sự chính là những chính sách hiện tại và những thông lệ hằng ngày ngăn cản lòng tin. Như đã nói, không ai la to: "Tôi không tin anh và chất lượng công việc của anh" bằng những nhà quản lý vi mô cả. Nếu bạn thực sự muốn giết chết những nỗ lực sáng tạo thì hãy đứng sau lưng nhân viên để kiểm tra chi tiết xem họ làm gì. Các tổ chức cũng sẽ làm mất niềm tin ở nhân viên nếu sử dụng thiết bị GPS hay phần mềm máy tính để kiểm tra vị trí của nhân viên, hoặc tạo ra một chính sách đòi hỏi thêm nhiều quy trình rườm rà chỉ để kiểm soát nhân viên.

Mỗi khi một tổ chức áp dụng hay xem xét các chính sách hiện hữu để chỉnh sửa những rắc rối về mặt hiệu suất, tôi có thể bảo đảm với bạn là nó sẽ gây thêm nhiều vấn đề hơn thay vì chỉnh sửa. Các chính sách thường được thực thi nhằm đối phó lại những vấn đề của một hoặc một nhóm nhân viên, nhưng lại khiến 99% số nhân viên còn lại phải tuân theo. Những luật lệ này khiến các nhân viên giỏi cảm thấy chán nản nhưng lại ít ảnh hưởng đến những nhân viên kém, những người sẽ tìm cách lách luật hay làm cho bạn bực bội theo nhiều cách khác.

Bản chất con người là khi có cảm giác đang bị kiểm soát hay theo dõi chặt chẽ, họ sẽ theo sát những luật lệ ấy để tìm ra lỗ hổng nhằm lách luật hay đi đường vòng. Một ví dụ là việc các công ty chặn những trang web như Facebook để tăng năng suất làm việc của nhân viên. Điều này cho thấy các cán bộ quản lý không tin tưởng nhân viên, dẫn đến việc nhân viên ít gắn kết với công việc và thực sự bắt đầu giảm năng suất. Điều thú vị là một nghiên cứu gần đây của Giáo sư Brent Coker thuộc Phòng Quản lý Tiếp thị của Đại học Melbourne cho thấy những nhân viên thường xuyên lướt web lại làm việc có năng suất hơn những người không xem web. Thẳng thắn mà nói, nếu bạn lo rằng nhân viên của mình dành quá nhiều thời gian trên mạng xã hội thay vì tập trung làm việc, nghĩa là bạn đang gặp vấn đề nghiêm trọng hơn nhiều với sự gắn kết của nhân viên mà không một giải pháp nào có thể giải

quyết được. Nói chung, bất kỳ giải pháp nào dùng để ngăn chặn hay theo dõi nhân viên đều truyền đạt một thông điệp là bạn không tin tưởng họ. Trái lại, nhân viên sẽ cảm thấy không được tôn trọng và sẽ trở nên thiếu gắn kết. Hãy nhớ rằng, trong trò chơi của sự tin tưởng, bạn cần phải là người tiên phong.

Các yếu tố bẻ gãy sự tin tưởng.

Vô số yếu tố có thể làm lung lay hoặc bẻ gãy sự tin tưởng trong mối quan hệ giữa nhân viên với cán bộ quản lý hoặc giữa nhân viên với chủ doanh nghiệp. Tất cả chúng thường dễ đề phòng nhưng khó sửa chữa những điều này. Khi đọc danh sách dưới đây, tôi khuyến khích bạn hãy chậm rãi nhìn nhận lại mình. Một lần nữa, vì chúng ta có khuynh hướng phớt lờ những khuyết điểm của bản thân, do vậy tôi khuyên bạn nên lấy ý kiến giấu tên từ các thành viên trong nhóm và đồng nghiệp.

- Nói dối; bẻ cong sự thật;

- Quản lý vi mô công việc của người khác;

- Không làm theo thỏa thuận hay trách nhiệm;

- Thiếu kỹ năng, làm việc kém;

- Không giữ lời hứa; thay đổi sự thật;

- Nói một đằng làm một nẻo;

- Nói xấu sau lưng người khác;

- Nói giảm, nói tránh những tin xấu;

- Che giấu thông tin;

- Không khen ngợi đúng thành quả công việc;

- Phớt lờ quyết định của người khác mà không giải thích;

- Sử dụng dữ liệu hay thông tin của người khác vào mục đích nào đó, chẳng hạn như ngụy tạo báo cáo;

- Bất kỳ hình thức lừa dối cố ý nào;

- Hành động thất thường;

- Không tôn trọng hay bóp méo chính sách;

- Che giấu lỗi sai;

- Đổ lỗi cho người khác;

- Để nhân viên tin vào những điều không đúng sự thật;

- Nhận định sai;

- Kết tội sai;

- Trộm cắp bất kỳ thứ gì, bao gồm cả khách hàng, tiền bạc hay ý tưởng;

- Vi phạm sự riêng tư, bao gồm lục lọi máy tính của người khác, nghe hộp thư thoại của nhân viên hay đọc email của họ;

- Bí mật kiểm tra lại với khách hàng hoặc các thành viên khác trong nhóm để xác minh những gì nhân viên đã nói với bạn;

- Giảm quyền tự chủ và trách nhiệm ra quyết định;

- Sử dụng bất kỳ thiết bị định vị hay quản lý nào, chẳng hạn như GPS hay theo dõi qua video;

- Hạn chế truy cập vào các trang web;

Thể hiện hoặc khẳng định sự không tin tưởng;

- Không giữ kín thông tin bảo mật;

- Đoán mò về công việc, phán đoán hay quyết định của người khác;

- Đưa ra những quyết định gây ảnh hưởng đến công việc của người khác mà không hỏi ý họ;

- Thay đổi các chính sách hay cam kết như bảo hiểm y tế, phúc lợi hưu trí, lương hưu, tiền thưởng, tăng lương, chế độ nghỉ hay giờ làm việc;

- Bất kỳ hình thức nào thể hiện sự không công bằng, thiên vị, đối xử đặc biệt, chia việc không công bằng và cho phép ngoại lệ với người này nhưng với người khác thì không;

- Đánh giá hiệu suất làm việc không chính xác và không khách quan.

Những biện pháp thực hành tốt nhất và các giải pháp có sẵn để

tái xây dựng lòng tin

Hầu hết mọi người đều công nhận rằng khi niềm tin bị phá vỡ thì sẽ rất khó hàn gắn. Có người còn nói đó là điều không thể. Một trong những vấn đề lớn nhất của việc phá vỡ lòng tin là bạn sẽ không bao giờ biết được lý do tại sao nó bị phá vỡ và đối phương có thể sẽ không cho bạn biết. Tôi gợi ý rằng nếu bạn nhận thấy có sự thay đổi khác trong cách cư xử của nhân viên (ví dụ như không chia sẻ với bạn nữa) thì bạn nên nói chuyện với người đó, xác nhận sự thay đổi cư xử của họ và hỏi liệu bạn đã làm gì sai gây ảnh hưởng đến mối quan hệ.

Sau đây là danh sách những chiến lược giúp bạn hàn gắn mối quan hệ. Điều quan trọng là hãy áp dụng chúng một cách chân thành và khôn ngoan. Nếu bạn thực sự không có ý định hàn gắn mối quan hệ, tôi khuyên bạn hoặc người kia hãy bỏ qua và tiếp tục con đường của riêng mình.

Nhận sai và chân thành xin lỗi. Đừng cố giải thích và biện minh vì sao bạn lại làm như vậy. Thực chất, người kia không quan tâm đến lời giải thích của bạn. Tuy nhiên, nếu giữa đôi bên có những khúc mắc trong giao tiếp hay hiểu lầm nghiêm trọng, thời gian sẽ xóa dần mâu thuẫn. Hãy xin lỗi ngay cả khi đó không phải lỗi của bạn. Bà tôi thường nói: “Dù đó không phải là lỗi của cháu, nhưng vẫn là trách nhiệm của cháu.” Ví dụ, ngay cả khi bạn không mong muốn cắt giảm giờ làm của nhân viên nhưng điều đó không có nghĩa là nó sẽ không ảnh hưởng đến sự tin tưởng mà nhân viên dành cho bạn.

Xin một cơ hội khác. Giống như trong một mối quan hệ cá nhân, sau khi xin lỗi, hãy hỏi xin một cơ hội khác để bạn chứng minh bản thân mình đáng tin cậy. Hãy cảm ơn nếu người đó đồng ý và hãy thông cảm nếu họ từ chối.

Tránh đổ lỗi. Dù rất muốn nhưng đừng bao giờ bán đứng người trong tổ chức để cố gắng cứu vãn mối quan hệ. Nếu bạn làm vậy, nhân viên cuối cùng sẽ không tin cả bạn lẫn người mà bạn đề cập tới.

Xin lỗi riêng lẫn công khai. Có khả năng nếu bạn không giữ lời hứa với ai đó và những người khác biết được sẽ khiến tình huống

trở nên khó xử vượt quá mối quan hệ giữa bạn với một nhân viên. Cuộc họp nhóm là nơi phù hợp nhất để xin lỗi công khai. Bạn cũng muốn chắc chắn rằng bạn mời mọi người nói chuyện trực tiếp với bạn nếu họ còn băn khoăn.

Gắn kết; đừng tránh né. Tránh né không giải quyết được vấn đề. Hơn nữa, khi thời gian trôi qua, cá nhân ấy sẽ cảm thấy uất ức và muốn bộc phát, cuộc nói chuyện giữa đôi bên sẽ càng khó khăn bất tiện hơn. Bạn càng giải quyết vấn đề và xin lỗi sớm thì càng tốt.

Những cuộc nói chuyện liên tiếp. Những cuộc nói chuyện riêng liên tục thể hiện sự quan tâm rất cần thiết trong giai đoạn này. Miễn là bạn có thể tiếp tục nói chuyện với nhân viên thì bạn vẫn có khả năng hàn gắn mối quan hệ.

Cam kết lại. Hãy để nhân viên biết rằng bạn đang cố gắng giữ lời hứa và không muốn phá lời hứa một lần nữa. Hãy yêu cầu nhân viên thúc đẩy bạn phải chịu trách nhiệm và chỉ ra những điểm không ăn khớp giữa cam kết với hành động của bạn.

Hỏi liệu bạn có thể làm gì để sửa chữa tình huống. Nếu một yêu cầu được đưa ra không thể chấp nhận được, hãy bày tỏ sự đồng cảm và hối tiếc, đồng thời khẳng định điều đó là không thể trong khi tập trung vào những việc bạn có thể làm.

Hãy minh bạch. Gia tăng sự minh bạch bằng cách truyền đạt những lý do đằng sau các quyết định của bạn, cho phép nhân viên tiếp cận những dữ liệu mà họ chưa từng được tiếp cận trước đó. Hãy minh bạch nhất có thể khi giao tiếp và cho nhân viên thấy rằng bạn không có gì phải che giấu cả.

Đánh giá lại các chính sách. Hãy chỉnh sửa các chính sách hoặc thay đổi một số điều luật và quy trình để thể hiện sự tin tưởng của bạn nhiều hơn.

Lắng nghe những sáng kiến. Hãy thể hiện bạn tin tưởng và tôn trọng nhân viên bằng cách lắng nghe lời khuyên và thực hiện những ý tưởng của họ.

Tăng trách nhiệm và quyền tự chủ. Hãy tìm cơ hội để trao cho nhân viên nhiều trách nhiệm và quyền tự chủ hơn nhằm thể hiện

niềm tin của bạn.

Tập trung vào sự công bằng. Hãy nhìn lại các mối quan hệ khác nhau, những quyết định, quy trình và tìm cơ hội để trở nên công bằng hơn, không thiên vị. Hãy từ bỏ bất kỳ hành vi nào có thể khiến người khác nghĩ rằng bạn đang thiên vị hoặc thực sự như vậy.

Hãy kiên nhẫn. Hãy hiểu rằng bạn cần thời gian để chứng minh mình đáng tin và giành lại niềm tin nơi người khác. Hãy kiên nhẫn và nhất quán trong cách xử sự.

Điểm mấu chốt

Trong bảy yếu tố, sự tin tưởng chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng thể mô hình RESPECT. Nền tảng cơ bản của sự tin tưởng là điều vô cùng cần thiết để tạo nên một môi trường tôn trọng và gắn kết. Điều này đúng trong cả những mối quan hệ cá nhân lẫn công việc. Nếu bạn nhận định sự tin tưởng là một lĩnh vực cơ hội dành cho bạn, hãy tập trung vào đây trước. Trong chương tiếp theo cũng là chương cuối cùng, chúng ta sẽ bàn về những chiến lược giúp bạn thực hiện mô hình RESPECT để có thể tối ưu hóa nguồn nhân lực trong tổ chức.

Chương 12
ÁP DỤNG MÔ HÌNH RESPECT

Khi chúng ta thể hiện sự tôn trọng với mọi người, họ sẽ đáp trả chúng ta bằng sự tôn trọng.

– NGẠN NGỮ ARAPAHO

Khi giới thiệu Vince Lombardi trước khi nhận Huy chương Insignis của Đại học Fordham, Red Blaik đã nói về người bạn của mình: "Ông ấy tin rằng sự tôn trọng là yếu tố cần thiết nhất để vun đắp các mối quan hệ bền vững giữa người với người." Những nhà lãnh đạo lớn như Lombardi luôn hiểu rằng sự tôn trọng là một mối quan hệ hai chiều, trong đó người ta thường đi theo những người mà họ tôn trọng và tôn trọng họ. Nếu nhìn vào danh sách các nhà lãnh đạo lớn, bạn sẽ thấy hầu hết họ xuất thân từ các lĩnh vực tôn giáo, chính trị, quân đội và thể thao; rất ít người xuất thân từ kinh doanh. Sự khan hiếm này, theo tôi, là do hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp thất bại trong việc đánh giá cao tầm quan trọng của việc tạo ra những cấp dưới trung thành. Những nhà lãnh đạo có học vấn cao nhất, làm việc chăm chỉ nhất, từng trải và thông minh nhất sẽ sớm thất bại nếu họ không gắn kết được trái tim và khối óc của nhân viên với SỰ TÔN TRỌNG. Bạn chỉ có thể đạt được những thành tựu trong giới hạn của một con người nếu mục tiêu của bạn chỉ hướng tới vinh quang cá nhân, giống như tập trung vào những môn thể thao cá nhân.

Trong số những nhà lãnh đạo tài ba nhất thế giới, gần như không ai lãnh đạo người khác với sự tôn trọng và được tôn trọng cao như vị giáo sư đại học trở thành anh hùng Nội chiến Joshua Chamberlain. Câu chuyện về tinh thần lãnh đạo và lòng dũng cảm của Chamberlain thật sự không thể tin được. May mắn là câu

chuyện đã được ghi chép và lưu giữ kỹ lưỡng, được biết đến nhiều nhất trong cuốn tiểu thuyết đoạt giải Pulitzer của Michael Shaara – The killer angels, trong đó mô tả chi tiết sự anh hùng của Chamberlain trong trận chiến Gettysburg và thành công của ông trong việc bảo vệ ngọn đồi Little Round Top[19].

Tướng Grant đề cao Chamberlain đến mức trao cho ông vinh dự giám sát cảnh đầu hàng của những người lính Liên minh miền Nam. Một trong những cảnh cảm động nhất lịch sử nước Mỹ là Chamberlain ra lệnh cho những người lính của ông đứng nghiêm để thể hiện sự tôn trọng với những người lính Liên minh miền Nam chiến bại khi họ diễu hành ngang qua Tòa án Appomattox – một hành động mà sau này không ít người chỉ trích nhưng cũng rất nhiều người ca tụng. Năm 1893, 30 năm sau trận chiến, ông được trao tặng Huy chương Danh dự. Và năm năm sau đó, ở tuổi 70, ông xung phong tham gia trận chiến Tây Ban Nha – Mỹ nhưng bị từ chối. Ông qua đời năm 1914 ở tuổi 85. Joshua Chamberlain đã biến sự tôn trọng thành một triết lý sống.

Lãnh đạo với sự tôn trọng

Dù là ở chiến trường hay trong phòng họp, người ta thường dõi theo những người lãnh đạo mà họ tôn trọng và tôn trọng họ. Như vậy, sự tôn trọng mang đến một sức mạnh rất lớn trong việc gây ảnh hưởng lên người khác và cách hành xử của họ. Những nhà lãnh đạo được tôn trọng sẽ truyền cảm hứng, giúp nhân viên gắn kết với công việc cần được thực hiện để hoàn thành sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức. Tuy nhiên, nhiều nhà lãnh đạo khác lại cho rằng sự tôn trọng sẽ được tự động ban cho họ dựa trên vị trí và thành tựu mà họ đạt được. Trên thực tế, người lãnh đạo phải tìm kiếm sự tôn trọng bằng cách đối xử với những người xung quanh mỗi ngày theo những yếu tố của mô hình RESPECT. Không may, hầu hết các lãnh đạo không chỉ đánh giá thấp tầm quan trọng của việc thể hiện sự tôn trọng với người khác mà còn đánh giá cao quyền lực bản thân. Vì các nhà lãnh đạo hiếm khi nhận được phản hồi thẳng thắn và thành thật từ những người khác trong tổ chức bất kể khả năng giao tiếp của họ giỏi đến đâu, nên họ không hề hay biết về hành vi của họ và tác động tiêu cực của chúng đến nhân viên.

Hầu hết chúng ta đều e ngại với suy nghĩ rằng chúng ta cần phải thay đổi, bởi vì làm như thế có nghĩa là có cái gì đó “sai” ở hiện tại. Hai nhà tâm lý học James Prochaska và Carlo DiClemente đã phát triển Mô hình Giai đoạn Thay đổi, trong đó giải thích các giai đoạn mà người ta sẽ trải qua trong mỗi thay đổi. Khái niệm chủ chốt trong mô hình này là “sẵn sàng thay đổi”, nói lên sự sẵn sàng nhận thức của bản thân về nhu cầu thay đổi và chấp nhận sự giúp đỡ từ bên ngoài. Mô hình này được sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực tâm lý sức khỏe để giúp mọi người thay đổi các hành vi như hút thuốc, uống rượu hay sử dụng chất gây nghiện. Việc điều trị thành công hay không tùy thuộc vào sự sẵn sàng thay đổi của một cá nhân, bắt đầu bằng việc nhận ra vấn đề và tiếp theo là thừa nhận vấn đề có tồn tại. Một người càng sớm thừa nhận hành vi hiện tại của mình không tốt cho sức khỏe thì anh ta sẽ sớm chấp nhận sự giúp đỡ cần thiết.

Làm việc với các lãnh đạo ở nhiều cấp bậc, tôi phát hiện ra mô hình này cực kỳ hữu ích trong việc nâng cao nhận thức và phát triển sự chấp nhận của họ khi huấn luyện về mô hình RESPECT. Khi bắt đầu, tôi mời các nhà lãnh đạo làm mọi cấp bậc làm một bảng khảo sát Đánh giá Tinh thần Lãnh đạo RESPECT 3600 và tập trung vào từng yếu tố của RESPECT. (Để biết thêm chi tiết, hãy truy cập website của tôi theo địa chỉ therespectmodel.com). Các nhà lãnh đạo thường cảm thấy ngạc nhiên với kết quả của bài khảo sát này và dễ chấp nhận tham gia đào tạo hơn. Ví dụ, Tim là chủ tịch một tổ chức cỡ trung đang trong giai đoạn biến động và thay đổi nhân sự trong dàn quản lý. Ông cho rằng vấn đề là do khủng hoảng kinh tế, nhưng tôi tin chắc rằng điều đó liên quan đến kỹ năng lãnh đạo của ông nhiều hơn. Kết quả đánh giá cho thấy gốc rễ của vấn đề là ở việc đối xử thiếu tôn trọng với nhân viên. Mặc dù Tim có vẻ khá ngạc nhiên và khó chịu với kết quả này nhưng ông vẫn chấp nhận tham gia khóa đào tạo về Mô hình RESPECT. Cuối cùng, mối quan hệ của ông với nhân viên đã thay đổi rất đáng kể.

Ở cấp độ tổ chức, tôi sử dụng bài khảo sát “Sự gắn kết nhân viên và văn hóa tổ chức” của RESPECT để cung cấp cho các tổ chức một đánh giá chẩn đoán về mức độ gắn kết hiện tại của nhân viên và

cao hơn nữa là khả năng phát triển một nền văn hóa RESPECT cho toàn tổ chức. Cũng như đối với bài khảo sát cá nhân, kết quả bài khảo sát tổ chức sẽ là công cụ giúp các nhà lãnh đạo nhận ra nhiều cơ hội cải thiện. Khi họ nhận ra mình đã đánh mất bao nhiêu công sức nỗ lực do sự thiếu gắn kết của nhân viên và có thể thay đổi một cách dễ dàng, không tốn kém như thế nào để gia tăng sự gắn kết, thì sự sẵn sàng thay đổi của họ sẽ được nâng cao nhanh chóng. Rõ ràng, đội ngũ lãnh đạo không chỉ dừng lại ở việc thấu hiểu và hỗ trợ mô hình RESPECT ở mức lý thuyết mà còn phải áp dụng và làm gương cho mọi người.

Tương lai của sự tôn trọng

Cha tôi từng nói rằng mọi người đều tin rằng các thế hệ sau thường biểu hiện sự tôn trọng kém hơn thế hệ trước. Điều đó có thể là do cách thể hiện sự tôn trọng đã thay đổi theo thời gian. Khi thế hệ nhân viên mới gia nhập vào một tổ chức, họ sẽ mang theo nhiều ý tưởng khác về cách tôn trọng đồng nghiệp và người quản lý. Ví dụ, việc trả lời tin nhắn hay email trên điện thoại di động trong một cuộc họp đối với cá nhân tôi có vẻ thiếu tôn trọng người khác, nhưng hiện nay việc đó đã được chấp nhận rộng rãi ở nhiều tổ chức. Tôi cho rằng các nhà lãnh đạo nên rõ ràng và có chủ tâm truyền đạt văn hóa công ty cũng như kỳ vọng của họ trong việc cư xử một cách tôn trọng đối với toàn thể nhân viên. Trên thực tế, tôi đề nghị nên đưa nó vào một phần trong chương trình định hướng nhân viên mới. Câu chuyện dưới đây là một ví dụ cho thấy điều gì có thể xảy ra nếu bạn không làm vậy và cách để giải quyết nó như thế nào.

Câu chuyện tham khảo

Danny là một chuyên viên máy tính tài năng và tinh nhạy mà tôi may mắn tuyển dụng được trong kỳ thực tập mùa hè của anh ở Công ty ColorMe. Nhiệm vụ đầu tiên của anh là sửa mạng máy tính cho chúng tôi – một công việc mà trước đó chúng tôi chỉ cố sửa chắp vá tạm thời. Ngày thứ hai đi làm, Danny cảm thấy bối rối và bắt đầu nói tục. Dù tôi hiểu rõ sự bối rối của anh nhưng nói tục là một việc không được chấp nhận trong văn hóa công ty chúng tôi. Sáng hôm sau, tôi gặp anh ta và nói: “Danny, tôi cần

phải xin lỗi anh. Khi anh bắt đầu làm việc ở đây, tôi đã không dành thời gian chia sẻ với anh về văn hóa công ty và tầm quan trọng của nó. Hôm qua, tôi tình cờ nghe thấy anh nói tục. Điều đó không được chấp nhận ở đây.” Sau đó, tôi gửi cho anh một tài liệu bao gồm các sứ mệnh, tầm nhìn, hướng dẫn những nguyên tắc triết lý và nội quy của công ty. Danny xin lỗi và không bao giờ phạm sai lầm lần nào nữa.

Kể từ lúc đó, mỗi khi phỏng vấn ai vào tổ chức, tôi luôn gửi tài liệu này cho họ và bảo họ rằng nếu có điều gì mà họ không đồng ý thì đây không phải là nơi làm việc phù hợp với họ. Hãy nhớ rằng, văn hóa định hướng hành vi và hành vi củng cố văn hóa. Khi tuyển dụng, mối quan tâm đầu tiên của bạn nên là tìm người tích cực ủng hộ và đóng góp cho nền văn hóa của tổ chức. Hãy kết hợp thảo luận về sự tôn trọng và văn hóa tổ chức trong quy trình phỏng vấn tuyển dụng và định hướng nhân viên, và nếu bạn cần có một buổi trò chuyện theo kiểu Danny thì hãy làm ngay hôm nay.

Kết thúc trong sự tôn trọng

Việc bắt đầu một mối quan hệ với sự tôn trọng là rất quan trọng, việc kết thúc mối quan hệ với sự tôn trọng cũng quan trọng không kém. Sau mười năm làm việc, một người bạn của tôi bị sa thải thông qua một email gửi chung cho cả nhóm. Một cô bạn khác bị cho nghỉ việc trong buổi họp nhóm vì ông chủ của cô muốn “gửi một thông điệp” đến toàn thể nhân viên; dĩ nhiên, thông điệp ấy là đã đến lúc đi tìm việc làm mới. Trong các trường hợp này, tôi luôn cố gắng nói lời tạm biệt bằng thái độ tôn trọng đối với nhân viên của mình và tôi khuyến khích bạn cũng nên làm như vậy trong tổ chức của bạn. Nhiều nhân viên khác đang quan sát và cách bạn đối xử với người sắp ra đi có thể có ảnh hưởng lớn đến sự tôn trọng mà nhân viên dành cho bạn và cho tổ chức, cũng như mức độ gắn kết của họ.

Trong đôi dòng tạm biệt này, tôi muốn gửi lời cảm ơn các bạn đã mua cuốn sách này và dành thời gian đọc nó. Tôi đã xây dựng mô hình RESPECT để giúp các nhà lãnh đạo xây dựng một nền văn hóa tôn trọng và nâng cao sự gắn kết của nhân viên trong doanh

nghiệp của họ.

Tôi hy vọng cuốn sách này đã và sẽ phục vụ như một nguồn lực để bạn làm điều đó. Cho phép tôi kết luận bằng một câu trích dẫn từ một nghiên cứu gần đây mô tả chính xác sự đơn giản, sức mạnh cũng như tầm quan trọng của mô hình RESPECT: “Nếu bạn muốn điều tốt nhất từ người khác, hãy đối xử với họ bằng sự tôn trọng; họ sẽ tôn trọng và nỗ lực nhiều hơn vì bạn.”

Phụ lục
CÂU CHUYỆN CỦA BẠN

Hướng dẫn: Đây là một bài tập xây dựng nhóm, trong đó mỗi thành viên phải trả lời danh sách câu hỏi sau đây. Mỗi người có thể bỏ qua những chủ đề mà họ cảm thấy không thoải mái khi trả lời. Những câu hỏi này có thể được gửi đi trước hoặc phát vào đầu cuộc họp. Các thành viên trong nhóm nên hạn chế phần trình bày của họ trong vòng mười phút. Sau phần trình bày, các thành viên khác có thể bình luận hoặc đặt câu hỏi. Người trình bày có thể chọn cách trả lời hoặc không. Tất cả các thành viên đều được khuyến khích xác định những điểm chung của họ.

CÁ NHÂN.

Bạn sinh ra và lớn lên ở đâu?

Tên và ngày sinh của các anh chị em của bạn?

Môn thể thao yêu thích, câu lạc bộ, sở thích của bạn là gì?

Tên và độ tuổi con cái của bạn?

Hãy chia sẻ cảm nhận của bạn khi có con. Bạn thấy điều gì thú vị nhất khi làm cha, làm mẹ?

Lời khuyên quan trọng nhất bạn dành cho con mình là gì?

Bạn có nuôi thú cưng không?

Điều mạo hiểm nhất hay nguy hiểm nhất mà bạn từng làm là gì?

Bạn muốn trải nghiệm/hoàn thành điều gì trong cuộc sống của bạn?

Thành tựu đáng tự hào nhất của bạn là gì?

Ai là người có ảnh hưởng nhất đến cuộc sống của bạn và tại sao?

SỰ NGHIỆP.

Bạn có thể liệt kê vắn tắt quá trình làm việc của bạn không? Hãy bắt đầu từ công việc đầu tiên.

Công việc yêu thích của bạn là gì và tại sao?

Công việc tồi tệ nhất của bạn là gì và tại sao?

Ai là người cố vấn có ảnh hưởng nhất với bạn? Ông ấy/bà ấy đã dạy bạn những gì?

Lời khuyên nghề nghiệp tốt nhất mà bạn từng nhận được là gì?

Bạn có lời khuyên nào cho một người mới bắt đầu đi làm không?

Điều tốt nhất trong công việc hiện tại của bạn là gì?

Phần khó khăn nhất trong công việc hiện tại của bạn là gì?

Mục tiêu nghề nghiệp của bạn là gì?

Cảm xúc của bạn khi người khác nói hoặc làm điều gì đó khiến bạn bực tức hay bối rối?

Trong bữa tiệc chia tay khi bạn về hưu, ba điều mà bạn muốn người khác nói về bạn là gì?

Trong sự nghiệp của bạn, nếu có cơ hội làm lại từ đầu, bạn sẽ làm gì?

Còn điều gì để mọi người có thể hiểu thêm về bạn không?

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt cuộc đời mình, tôi rất may mắn được làm việc với nhiều giáo viên và nhà cố vấn phi thường.

Tôi rất vinh dự khi được là một học viên cao học tại Đại học Davidson, sau đó ở lại trường làm việc với những người mà tôi rất tự hào gọi là người dìu dắt, đồng nghiệp và bạn bè. Tôi đặc biệt chịu ơn Giáo sư John Kello, thầy cố vấn của tôi. Giáo sư John Kello là người đầu tiên đưa tôi đến với lĩnh vực Phát triển tổ chức, cung cấp cho tôi sự hướng dẫn, kinh nghiệm giáo dục và cơ hội vượt xa những năm đại học.

Trong lĩnh vực tâm lý, Giáo sư Alan Kazdin là một chuyên gia rất được kính trọng. Ông là cố vấn cao học của tôi tại Đại học Yale. Tôi không có từ ngữ nào để diễn tả lòng biết ơn của mình khi có cơ hội được làm việc với Giáo sư Alan, cùng toàn bộ giảng viên khoa Tâm lý Học Yale và "đội ngũ trong mơ" của mình tại Viện Ứng xử Trẻ em (Child Conduct Clinic). Chưa từng có một sinh viên nào được nhận một vai trò tốt hơn hoặc được đào tạo tốt hơn thế cả.

Đôi khi, những quyết định quan trọng nhất trong cuộc sống xảy ra trước khi chúng ta được sinh ra. Ông bà tôi, Lorenzo Marciano và Ludwig Bemelmans, đã di cư đến Mỹ khi còn rất trẻ, không có gì trong tay trừ ước mơ xây dựng một cuộc sống tốt đẹp cho bản thân và gia đình. Tôi khó mà hiểu được lòng can đảm và sức mạnh của họ to lớn đến chừng nào. Cả cuộc đời này, tôi nợ ông bà một món nợ ân tình mà tôi không bao giờ trả được và chỉ có thể tôn vinh bằng cách tận dụng tất cả những cơ hội mà ông bà và cha mẹ đã mang đến cho tôi.

Ngay từ khi còn nhỏ, tôi cũng không biết cách bày tỏ lòng biết ơn của mình đối với công lao nuôi dưỡng, dạy dỗ của cha mẹ. Cha mẹ

đã dạy tôi tôn trọng và không bao giờ dung thứ những hành vi bất kính. Tôi cũng muốn cảm ơn cha mẹ đã dạy tôi làm việc chăm chỉ và không bao giờ được xem sự tự do của mình là tự nhiên mà có. Sự hy sinh cao cả của cha mẹ đã giúp anh em tôi đủ sức vào đại học và theo đuổi ước mơ của mình. Tôi hy vọng mình cũng sẽ trở thành một người đầy lòng vị tha và yêu thương con cái như cha mẹ tôi vậy.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến Karen, vợ tôi. Cô ấy là một trong những nguồn cảm hứng không thể thiếu đối với tôi, từ đề xuất kết hợp các phần của cuốn sách cho đến khâu biên tập cuối cùng. Nếu không có cô ấy, cuốn sách này sẽ không thể hoàn thành. Cô ấy là một cộng sự đầy yêu thương, kiên nhẫn và hỗ trợ đắc lực cho tôi. Tôi biết mình sẽ không thể làm gì nếu không có cô ấy.

Bên cạnh đó, tôi xin gửi lời tri ân sâu sắc nhất đến các khách hàng đã luôn tin tưởng ủy thác những tài nguyên giá trị nhất của họ cho tôi trong suốt 20 năm qua. Đặc biệt, tôi muốn gửi lời cảm ơn chân thành đến tổ chức Mannington Mills vì đã hỗ trợ nhiệt tình cho nghiên cứu của tôi cũng như cho phép tôi sử dụng chương trình chăm sóc sức khỏe nhân viên của họ để làm ví dụ về sự quan tâm chu đáo đến nhân viên.

Trong tất cả công việc tôi từng làm, như giáo viên, bác sĩ trị liệu, tư vấn, doanh nhân và huấn luyện viên thể lực, tôi luôn muốn tìm cách tạo nên sự khác biệt cho cuộc sống của người khác. Nguồn cảm hứng của tôi trong suốt quá trình này là biến nơi làm việc thành một môi trường tốt hơn và cải thiện chất lượng cuộc sống cho tất cả nhân viên. Tôi hy vọng bạn sẽ biến nội dung trên những trang giấy này thành sự thật và tạo nên sự khác biệt cho nhân viên trong tổ chức của bạn.

CHÚ THÍCH

---

1. Là các trưởng phòng, trưởng dự án, những chuyên viên và những người có tiềm năng, khát khao trở thành Nhà lãnh đạo - BT.

2. Fortune 500 là bảng xếp hạng danh sách 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ dựa theo tổng thu nhập của mỗi công ty - BT.

3. Dilbert là bộ truyện tranh biếm họa của Scott Adams, được xuất bản lần đầu tiên vào năm 1989. Bộ truyện tranh này đề cập đến những câu chuyện công sở của nhân vật Dilbert, một kỹ sư đang làm việc cho một tập đoàn lớn – nơi có những nhân viên thích chỉ trích, nhạo báng đồng nghiệp và một đội ngũ lãnh đạo luôn đòi hỏi những yêu cầu lố lăng đối với nhân viên - BT.

4. Seinfeld là một bộ phim hài nhiều tập theo thể loại sitcom được phát sóng trên đài NBC của Mỹ từ năm 1989 đến 1998. Nội dung các tập phim xoay quanh những chi tiết vụn vặt trong cuộc sống hằng ngày của bốn người bạn độc thân sống ở New York - BT.

5. Carat: đơn vị tính trọng lượng (đá quý). 1 carat tương đương 0,2 gam - BT.

6. Huấn luyện bằng cách thưởng phạt (Operant Conditioning): hành vi của một người do điều kiện ngẫu nhiên hoặc đột khởi. Sau đó, anh ta có những cảm nhận về kết quả của hành vi. Nếu hành vi đó được khích lệ, anh ta sẽ có khuynh hướng lặp lại hành vi đó. Ngược lại, anh ta sẽ có khuynh hướng tránh xa hành vi đó - BT.

7. Trong học thuyết Hai nhân tố, Frederick Herzberg cho rằng các yếu tố làm một cá nhân hài lòng hoặc không hài lòng với công việc hoàn toàn độc lập với nhau. Tuy nhiên, nếu người chủ ra sức giảm bớt các yếu tố không hài lòng thì mức độ hài lòng của nhân

viên cũng không tăng lên. Sau cùng, Frederick Herzberg đưa ra hai nhân tố làm nên mức độ hài lòng của nhân viên với công việc: (1) nhân tố động lực (motivators), tạo ra sự hài lòng như thử thách trong công việc, cơ hội...; (2) nhân tố vệ sinh (hygiene factor) cần duy trì ở mức độ có thể chấp nhận như điều kiện làm việc, mức lương, các lợi ích khác... - BT.

8. Thuật ngữ "The Greatest Generation" là tiêu đề của một cuốn sách xuất bản năm 1998 của nhà báo Tom Brokaw. Thuật ngữ này nhằm nói về những người sinh ra, lớn lên sau cuộc Đại khủng hoảng (1929) và tham gia Thế chiến thứ hai (1939-1945). Chính những con người thuộc thế hệ vĩ đại này đã xây dựng nên một nước Mỹ siêu cường sau Chiến tranh thế giới thứ hai - BT.

9. Nhân vật này xuất hiện trong chương 2 và chương 3 của tác phẩm - BT.

10. Gallup là một công ty tư vấn nổi tiếng của Mỹ được thành lập từ năm 1935. Gallup chuyên cung cấp các nghiên cứu và tư vấn chiến lược cho những tổ chức lớn trên thế giới - BT.

11. Theo định nghĩa của Blessing White, "Trăng mật" là những người mới vào tổ chức, chưa làm việc hiệu quả. Còn "Chuột đồng" dùng để chỉ những người có thể làm việc chăm chỉ nhưng trọng tâm của họ không đúng - hoặc thậm chí hầu như không làm được việc. Nhóm này có sự thỏa mãn với bản thân nhưng đóng góp cho tổ chức không cao. Ngược lại, nhóm "Sụp đổ & Bùng phát" là những người làm việc năng suất cao, mang đến những gì tổ chức cần nhưng bản thân họ thì mang tâm trạng vỡ mộng hoặc không đạt được thành công theo quan điểm cá nhân của họ - BT.

12. Trong sách Sáng thế, tháp Babel là một ngọn tháp to lớn được xây dựng ở thành phố Babylon - BT.

13. Định nghĩa làm việc (operational definition) ở đây nên hiểu theo nghĩa là các định nghĩa này được diễn dịch thành các thông số cụ thể. Nguyên văn định nghĩa của W. Edwards Deming là "An operational definition is a procedure agreed upon for translation of concept into measurement" - BT.

14. Ounce là một đơn vị đo lường của Anh, thường dùng để đo

khối lượng những kim loại quý như vàng, bạc... 1 Ounce tương đương 28 gam - BT.

15. Stephen Covey (1932-2012) là một diễn giả nổi tiếng của Mỹ - BT.

16. Podcast là một hệ thống phân phối nội dung cho phép người dùng tự động tải nội dung (dữ liệu âm thanh và dữ liệu video được phân phối trên Internet) thông qua RSS (một định dạng tập tin dùng trong việc chia sẻ tin tức) - BT.

17. Tuần có ngày lễ trùng vào thứ Sáu hoặc thứ Hai - BT.

18. Quản lý vi mô thường được hiểu là cấp quản lý điều khiển và giám sát công việc của cấp dưới. Theo cách quản lý này, người quản lý luôn kiểm tra, can thiệp đến từng chi tiết nhỏ trong công việc của nhân viên mà bỏ qua cái nhìn bao quát - BT.

19. Ngọn đồi Little Round Top là một căn cứ quân sự quan trọng của quân đội Liên bang trong trận chiến Gettysburg - BT.